www.sapientia.uji.es | 156

Estrategias de comunicación publicitaria: la importancia del *planning*

Cristina González Oñate



Col·lecció «Sapientia», núm. 156

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA: LA IMPORTANCIA DEL *PLANNING*

Cristina González Oñate

Departament de Ciències de la Comunicació

- Código de la asignatura: Estrategias de publicidad y relaciones públicas (PU0931)



Edita: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions
Campus del Riu Sec. Edifici Rectorat i Serveis Centrals. 12071 Castelló de la Plana
http://www.tenda.uji.es   e-mail: publicacions@uji.es

Colección Sapientia 156
www.sapientia.uji.es
Primera edición, 2019

ISBN: 978-84-17900-02-1
DOI: http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia156



Publicacions de la Universitat Jaume I es miembro de la UNE, lo que garantiza la difusión y comercialización de sus publicaciones a nivel nacional e internacional. www.une.es.



Este libro, de contenido científico, ha estado evaluado por personas expertas externas a la Universitat Jaume I, mediante el método denominado revisión por iguales, doble ciego.

ÍNDICE



Presentación

Este libro pretende introducir la estrategia publicitaria desde una perspectiva teórica y práctica. Constituye una guía para el estudiante para el proceso de enseñanza de la estrategia a la hora de elaborar campañas de publicidad.

Para ello se abordarán los pasos necesarios para la elaboración y ejecución de estrategias publicitarias, así como las herramientas de investigación, de planificación y los conceptos básicos que la actividad profesional reclama para su correcta elaboración. A su vez, se analizarán cuáles son las pautas adecuadas de acción en comunicación publicitaria para la consecución de los objetivos propuestos y en función del público objetivo al que se dirigen. Para ello, se hace imprescindible analizar la figura del *planner*, perfil que lidera el *planning* a la hora de establecer la estrategia de publicidad y definir el concepto estratégico en el que se asentará toda la campaña y cómo incluye al *insight* como elemento de apelación emocional al consumidor. El *planner* es una figura profesional que se hace cada día más imprescindible en el entorno publicitario y competitivo actual. La estrategia necesita de creatividad y viceversa, pero ambas necesitan a su vez una correcta defensa ante el cliente. Por este motivo, se analiza la importancia de aplicar estrategia a la hora de preparar una buena defensa del trabajo realizado.

En cuanto a la estructura, este libro se divide en cinco capítulos: el primer capítulo se centra en abordar la figura del *planner* desde diferentes perspectivas. El objetivo es que el estudiante conozca en profundidad este perfil profesional, su origen y evolución, cuál es su trabajo, su labor dentro del proceso de creación de campañas publicitarias, cuáles son sus actitudes y aptitudes, su situación actual en el sector del negocio publicitario, etc. A su vez, se incluye un apartado sobre la Asociación Española de Planners (APG).

El segundo capítulo aborda la mecánica del trabajo del *planning* desde la llegada del *briefing* de cliente, los objetivos, cómo es el público al cual se enfoca la campaña, cómo son los procesos de trabajo entre los departamentos de las agencias, las fuentes de investigación que los profesionales publicitarios utilizan para buscar y detectar *insights*, las fases estratégicas, el *timing* y el presupuesto para que la campaña se convierta en una realidad. Finalmente, se incluye una serie de recomendaciones para defender frente al cliente, la campaña de publicidad.

El tercer capítulo se centra en el concepto de *insight,* en cómo las nuevas tecnologías han cambiado la percepción y los consumos por parte de la sociedad, el auge de las redes sociales y cómo el usuario consume contenidos en ellas, los principales cambios en la relación marca-cliente, también aporta una reflexión

de cómo es y cómo debería ser la comunicación de las marcas para lograr una efectividad en sus contenidos y, finalmente, incluye un apartado que versa sobre nuevas técnicas publicitarias como el *storytelling* y el *brand content.*

En el cuarto capítulo, se trabajan los Premios Nacionales a la Eficacia Publicitaria (EFI), la Asociación Española de Anunciantes como la entidad que organiza anualmente estos premios, sobre la controversia y la problemática actual a la hora de medir y evaluar la eficacia de una campaña y, en el último apartado, se incluye el análisis de algunas campañas que han recibido varios Premios EFI para profundizar en la estrategia que esas marcas han aplicado en sus campañas.

Finalmente, se incluye un quinto capítulo donde está la relación de todas las fuentes y referencias bibliográficas consultadas y un anexo en el que se incluyen dos entrevistas en profundidad realizadas a dos *planners:* Laura Llopis, directora de Estrategia y Desarrollo de Negocio de la agencia WeAddYou y a Álex Rubio, director de Planning de la agencia Twelfhundred. Estas entrevistas pretender aportar la visión de profesionales en activo en relación a sus opiniones sobre la figura de ser *planner*, sus respectivos trabajos en sus agencias y, finalmente, aportan algunos consejos y recomendaciones para los estudiantes.

Todos los capítulos finalizan con un ejercicio práctico. El objetivo reside en que el alumno pueda poner en práctica todos los conocimientos adquiridos mediante sencillos ejercicios. Por tanto, este libro pretende ser una guía teórico-práctica para la correcta formación sobre la estrategia de publicidad y relaciones públicas.

Introducción

En la actualidad, la estrategia de comunicación publicitaria ha cobrado más fuerza que nunca. El motivo principal reside en la necesidad que tienen las marcas en *ser*, *estar* y *tener* una comunicación cada vez más efectiva hacia el consumidor. Ante un conglomerado de *inputs* comunicativos que cada día tenemos, en el que nuestro cerebro bloquea y elimina aquello que no sea relevante, el impacto publicitario, captar la atención del consumidor y hacer memorable un mensaje, se convierte en el gran reto empresarial que persiguen tanto las agencias de publicidad como los anunciantes.

La creatividad siempre ha sido (y sigue y seguirá siendo) un valor necesario, puesto que responde al *cómo* lo vamos a hacer, al *cómo* le vamos a contar a un público lo que nuestra marca hace y, por tanto, es el resultado de *cómo* reciben nuestro mensaje, un factor fundamental para que nos recuerden. Por consiguiente, la creatividad constituye la captación de la atención del consumidor, la comprensión completa del mensaje que le vamos a transmitir (decodificación correcta) y el recuerdo, tres factores fundamentales para que haya efectividad en una campaña.

Pero la creatividad necesita una base, una planificación estratégica que dé coherencia a todas y cada una de las acciones de comunicación que realice una marca y, sobre todo, constituye la clave del *qué* vamos a decir. La promesa de la marca se tiene que comunicar de una manera ordenada, clara y concisa, y para ello necesita de la estrategia publicitaria.

Por tanto, creatividad y estrategia (y viceversa) constituyen dos pilares fundamentales y se encuentran al mismo nivel de importancia dentro del proceso de elaboración y ejecución de cualquier campaña de publicidad.

El principal propósito que ha de tener la estrategia de comunicación publicitaria es permitir a una marca obtener con la mayor eficacia posible, una ventaja sobre sus competidores que pueda mantener la percepción de sus *targets* a largo plazo. Esto es la capacidad de generar un atributo de valor diferencial para el consumidor y que este lo perciba, valore y recuerde. Las marcas constituyen mucho más que un logotipo, pues dan cobertura a todos y cada uno de los productos y/o servicios que ofrecen. Constituyen un vehículo que articula y coloca los productos/servicios en la vida de las personas y, por tanto, representa valores adicionales que inclusive justifica que los consumidores sean capaces de pagar un precio más alto por un producto muy similar a otro solo por la marca que lo representa. Es la magia de las marcas y su secreto reside en la capacidad de introducir valores, percepciones y emociones que se adecúen en la mente y en los estilos de las personas. Y esto solo se consigue mediante una comunicación

estratégica, constante y memorable, ya que la creación de valor en una marca, no tiene ni debe tener límites, ha de ser acumulativa y enfocada, principalmente, hacia la parte más emocional de las personas. Esto es lo que genera motivos fundamentados para que un consumidor elija una marca u otra, pues el 80 % de las decisiones de compra son emocionales, aunque el ser humano sea racional. El consumidor debe saber que tiene una necesidad y que una marca va a responder ante ella mediante su producto o servicio.

Por tanto, es fundamental que seamos estrategas, que seamos capaces de detectar oportunidades en el mercado y conectarlas con las necesidades del público objetivo. Pero hoy en día, este proceso no termina aquí. Los publicitarios deben conocer cómo siente el público objetivo cuando recibe el producto/servicio; cuál es la experiencia que ha tenido con él y con la marca, y cuáles han sido los factores decisivos para que elija dicha marca frente a la competencia. Cuestiones que implica un seguimiento estratégico en la recepción de los mensajes publicitarios, ya que estos factores serán claves para que un consumidor recomiende o no una marca y, sobre todo, que genere una vinculación emocional con la misma que dé como resultado una fidelización.

La marca ha de ser una propuesta global, fuerte y que ofrezca un modelo que aporte valor diferencial para el consumidor. Para ello, la comunicación estratégica se encarga de cuidar y dar coherencia a todas y cada una de las interacciones que tiene la marca con sus públicos, identificando previamente qué es lo que necesitan y cómo lo quieren.

Las marcas representan estilos de vida, valores, percepciones y emociones, aspectos todos ellos intangibles, pero muy valorados por el público. Constituyen el ADN de la empresa, es un propósito de lo que se ofrece a la sociedad y el motivo por el cual se pone en marcha un negocio. Más allá de ganar dinero, hoy en día las marcas deben ser conscientes de las demandas que tienen los consumidores y que, cada vez más, se focalizan más en cómo haces las cosas en el mercado en el que operan respecto a los competidores, cómo son sus procesos y métodos de trabajo, sus valores corporativos, su responsabilidad social y medioambiental, su gestión laboral respecto a los empleados, etc., es decir, los consumidores empiezan a valorar otros aspectos empresariales que también forman parte de la marca. Lo interesante es que las marcas sean capaces de gestionar y trabajar una estrategia de comunicación que les permita explicar a sus públicos quiénes son, qué hacen, por qué lo realizan y cómo lo gestionan. Y para ello, es fundamental la estrategia.

Capítulo 1: La figura del *planner* en la agencia de publicidad

Para hacer algo interesante, tienes que ser interesante

1.1. Breve reseña histórica del *planner* hasta la actualidad

Antes de adentrarnos en conocer el origen y la evolución del planificador/a estratégico/a (*planner*), y comprender mejor qué funciones realiza en la actualidad y cuál es su papel en el proceso de creación y ejecución de campañas publicitarias, es necesario echar la vista atrás y analizar el contexto en el que surgió la disciplina de la planificación estratégica, cuáles eran los principales cometidos que desarrollaban sus profesionales y cómo ha sido su evolución en el sector de la publicidad. Disciplina cuya principal función era la búsqueda constante y la integración de la investigación en todo el proceso publicitario para comprender a fondo al consumidor y desarrollar una comunicación capaz de conectar directamente con él.

Primero, ¿qué significan los conceptos de planificación y estrategia? La planificación se define como la aplicación de la metodología científica en la resolución de problemas prácticos con el fin de enfocar la acción y realizarla con mayor eficacia (Rosales 2010). El término estrategias es el conjunto de acciones que deben ser evolucionadas para alcanzar los objetivos estratégicos, hecho que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlos a la práctica y establecer la forma para determinar avances, detectar desviaciones y realizar las correcciones oportunas (Cuesta 2012).

Vivimos en sociedades en continuo desarrollo y, por tanto, el mundo del trabajo y los perfiles profesionales se encuentran en evolución constante. Por ello, nos enfrentamos a profesiones que han desaparecido al ritmo que otras iban surgiendo. Esta situación se repite en nuestros días, especialmente, en el sector profesional de la publicidad, donde los cambios son muy rápidos y muy constantes. A medida que las sociedades van desarrollándose y evolucionando, se hace

necesaria la aparición de otras profesiones que cubran nuestras necesidades, al mismo tiempo que la revolución tecnológica sustituye a profesionales hasta la fecha imprescindibles (Benavides 2010). El sector de la publicidad y las relaciones públicas no es una excepción y ha vivido sucesivos cambios en el campo de los perfiles profesionales, ya que es una industria en estrecha relación con la sociedad que debe estar en continua renovación y adaptación a ella (Etayo y Preciado 2008).

Hacia 1968 surgió un nuevo profesional en el marco de la publicidad, el planificador estratégico, perfil basado en el conocimiento profundo del consumidor para realizar campañas que conectaran con el público. Sin embargo, su incorporación al mundo de la agencia en España ha sido lenta y dudosa, encontrándonos con funciones ambiguas y formas de organización faltas de exactitud. Las razones que llevaron al nacimiento de la disciplina en Londres en 1968 se debieron a causas relacionadas con la madurez del mercado publicitario y de la profesión publicitaria de aquella época. Hacia 1950 el mercado publicitario se encontraba en un momento de madurez, tanto de los consumidores como de las propias agencias de publicidad. Los públicos dejaron de ser sujetos pasivos y comenzaron a ser una parte activa dentro del proceso de comunicación (Fanjul, González y Arranz 2018). Además, la investigación social aplicada al consumidor había progresado de tal forma que las agencias de publicidad poseían gran cantidad de información sobre el consumidor que no era utilizada para la elaboración de las campañas. Por lo tanto, la profesión alcanzó tal grado de desarrollo que surgió la necesidad de que ese conocimiento del consumidor tuviera repercusión en los resultados y, además, se convirtiera en una forma de evaluar la eficacia (Álvarez 2012).

Debido a este panorama de los años cincuenta, se observa el surgimiento de nuevos profesionales en las agencias que conozcan en profundidad al consumidor. Por ello, en 1968 surgió la figura del planificador estratégico, comúnmente denominado *planner*, en la agencia BMP implementado por Pollitt; en la J. Walter Thompson se utilizó otro procedimiento de planificación estratégica implementado por King que no contaba con la figura del planner. Este procedimiento fracasó (Álvarez 2012) y la J. Walter Thompson adoptó posteriormente la figura del planner.

Nos encontramos con dos escuelas del pensamiento distintas: la primera liderada por Stephen King, directivo de J. Walter Thompson (JWT); y en segundo lugar, la dirigida por Stanley Pollitt, director de cuentas en Pritchard Wood and Partners (PWP). Ambos son considerados los padres del *planning*, pero su forma de concebir la profesión era totalmente independiente. Aunque con enfoques distintos, ambos tenían el mismo objetivo: dotar de mayor profesionalidad a la actividad estratégica para conseguir un conocimiento más profundo de los consumidores. Ambos trataron de incorporar un nuevo sistema de trabajo a sus empresas. El *planning* consiste en definir los objetivos de comunicación, la estrategia para alcanzarlos y utilizar la investigación para medir su eficacia.

La visión de King se centraba en mejorar el trabajo del Departamento de Marketing. Para ello, el directivo de JWT trató de realizar una reestructuración profunda de la agencia, fusionando los departamentos de Marketing (entendido como lo que actualmente consideramos departamento de cuentas), de

Planificación de Medios y de Investigación, en un gran departamento que se denominó Departamento de Planificación de Cuentas. Con este movimiento, King buscaba unir y gestionar el conocimiento detallado de cada uno de los profesionales de ese «macrodepartamento» para conseguir campañas y planes de medios más eficaces. Sin embargo, estas medidas no obtuvieron el resultado esperado, y provocaron grandes problemas a la agencia, ya que las personas que conformaban los tres departamentos tenían formas y ritmos de trabajo completamente distintos (Álvarez 2012).

Por su parte, Pollitt trasladó la responsabilidad de la investigación al Departamento de Cuentas. Detectó la falta de información sobre el público objetivo, ya que consideraba que faltaban profesionales especializados en el ámbito de la investigación. Identificó tres problemas importantes en la construcción de la campaña:

- El Departamento de Cuentas no sabía llevar a cabo una buena investigación y tampoco aplicarla efectivamente.
- No le interesaba tampoco averiguar los puntos débiles del producto (por miedo a enfrentarse al anunciante).
- Y finalmente, no sabía elaborar un buen *briefing*.

Como solución propuso que trabajaran conjuntamente un profesional de la investigación con una persona de cuentas, denominando a esta figura, *account planner*. Situaba a esta figura en la creación de la estrategia y la redacción del *briefing*.

El inconveniente de esta medida radicó en que el responsable de cuentas se encontraba muy ligado al cliente, que, sumado a la falta de especialización de estos profesionales, provocaba dificultades para plantear investigaciones que fueran precisas y efectivas para estudiar los problemas. Sin embargo, Stanley Pollitt supo solucionar esta cuestión y quiso añadir a otra persona en la elaboración del *briefing*; un especialista en investigación que colaboraría con el de cuentas para redactar dicho documento y así aportar toda la información sobre el consumidor.

De esta manera, cuando Pollitt creó su propia agencia de publicidad, Boase, Massimi, Pollitt (BMP), situó al *planner* junto al responsable de cuentas para que trabajasen juntos. Así evitó sobrecargar de trabajo y responsabilidad a los ejecutivos de cuentas y encontró una figura que guiase el trabajo de estos y que finalmente pusiera en valor todo el conocimiento sobre el consumidor (Pollitt 1979).

Por lo tanto, de los dos creadores del *planning*, vemos cómo las ideas de Pollitt estuvieron mejor gestionadas, consiguiendo introducir el trabajo del *planner* en su agencia. Y por otro lado, James Webb Young (fundador de la agencia Young & Rubicam), Rosser Reeves, David Ogilvy y Bill Bernbach fueron los primeros planificadores estratégicos que desarrollaron un método más científico que intuitivo en sus agencias.

Para terminar de diferenciar los pensamientos de King y Pollitt, ambos también tenían visiones distintas de la función del planificador estratégico en la agencia. Para el primero, el *planner* debía realizar la estrategia desde el enfoque del marketing tradicional, mientras que el segundo quería profundizar en el trabajo conjunto del planificador con el equipo creativo para elegir enfoques comunicativos más eficaces.

De esta forma, las agencias cambiaron de mentalidad y entre los años 80 y los 90, empezaron a adoptar la figura instaurada por Pollitt, el *account planner*. Fue un proceso lento, hasta que en 1986 incluso los anunciantes renovaron sus expectativas ante las agencias de publicidad que buscaban profesionales que analizaran y comprendieran los procesos de consumo de los consumidores, incluso, adelantándose a ellos. A partir de 1990 se veía la figura del *planner* como el vínculo entre la agencia y el cliente.

El salto de la disciplina a Estados Unidos se produjo como consecuencia del desarrollo que tuvo en el Reino Unido y constituyó el hito fundamental en la expansión de la Planificación de Cuentas. Allí se introdujo gracias a una agencia pequeña asentada en California, Chiat/Day, en 1982 (Jane Newman y Tim O'Kennedy), cuya función era la de establecer un diálogo con los consumidores para garantizar que la publicidad realizada era relevante e idónea. A partir de este momento se fue extendiendo a muchos países y hoy en día es la tónica general de las agencias de publicidad (Sánchez 2010).

Como contraste, está la figura del planificador estratégico en España, introducida 30 años después. Además, el nacimiento de la televisión tuvo una gran repercusión en los mensajes publicitarios. El consumidor se posicionó en el centro del proceso de creación publicitaria y el planificador de cuentas se quedó encargado de enfocar el salto creativo y desarrollar la estrategia publicitaria.

Uno de los motivos por los que apareció la planificación estratégica antes de que esta se llamara como tal, fue la aparición de la creatividad en las agencias (introducida por Bill Bernbach en los años sesenta). Esta situación hacía necesario conocer mejor las necesidades y respuestas del público, y para ello debía haber en la agencia alguna persona especializada que pudiera enfocar el trabajo de los creativos. El estudio y la investigación eran necesarios para entender mejor las necesidades y motivaciones del consumidor y poder averiguar cómo los productos se relacionaban con el público objetivo.

La creatividad y compra de medios fue el origen del negocio publicitario. La expansión de la publicidad se vio favorecida por el avance tecnológico y de distribución, la prensa y el surgimiento de las revistas. Las agencias ocuparon el lugar protagonista y dieron el salto a la modernidad: trabajan de manera estructurada, con un planteamiento estratégico como respuesta a las necesidades (anticipación) y la eficacia como razón de ser (para conseguir el retorno de dinero para el cliente).

A continuación, podemos estructurar y resumir brevemente esta evolución en diferentes etapas:

1. Etapa preprofesional (1800-1860)

La dirección de cuentas tiene su precedente en el agente *Account*. Este término hace referencia a lo que en la actualidad conocemos por *cuenta*. Cuenta (*accoun*t) hace referencia al cliente, es una unidad de negocio. No es únicamente un término económico, sino que se usa para determinar a los clientes. El manejo de una cuenta implica la existencia de una relación profesional y económica. Es importante diferenciar entre «el equipo de cuentas», que está formado por un grupo de profesionales del Departamento de Cuentas (director, supervisor y ejecutivo de cuentas, por ejemplo). Un equipo de cuentas gestiona un grupo de clientes. Y por otro lado, está «el equipo de la cuenta», formado por especialistas procedentes de distintos departamentos de la agencia. Ejemplo: el equipo de la cuenta de Nike está formado por un equipo de cuentas, un equipo creativo, un/a *planner* y un equipo de medios. Es decir, se diferencia en que el equipo de cuentas son todos los perfiles del Departamento de Cuentas y el equipo de la cuenta son todos los trabajadores dentro de un cliente y que provienen de diferentes departamentos.

La Planificación de Cuentas nació en el entorno de las agencias de publicidad con el objetivo de que una persona preparada se ocupara de la investigación en profundidad sobre el consumidor y el mercado para integrar ese conocimiento en toda la agencia (García 2011). Así era la conciencia del director de la cuenta y cooperaba con el trabajo de los creativos para obtener una publicidad eficaz. De esta manera, se ideó el nombre de la nueva figura que iba a ser una mezcla de la persona de cuentas y la de medios, por lo que se llamó *account planner*, que traducimos por planificador de cuentas. Por tanto, en la época de Pollitt y de King, las agencias pasaron de ser consejeras de marketing generalistas a ser especialistas en publicidad y los planificadores emergieron para ayudar a hacer una publicidad creativa más relevante para los consumidores y más fiable y rentable para los clientes (Sánchez 2010).

Este agente (*account*) conocía la prensa diaria y las revistas, actuaba de mediador entre medios y anunciante, solo ofrecía el servicio de contacto a cambio de una comisión y aparece así la figura del *copy* para elaborar los textos. En aquel momento, existía el denominado Contacto/Copy, que era la persona encargada de hablar con el cliente, volver a la oficia, escribir en textos la idea, conseguía la aprobación del cliente, manejaba la producción y colocación en medios. La figura del *advertising agent* fue evolucionando y pronto comenzó a asumir otras tareas que distaban mucho de la puramente comercial.

Los que ejercían de publicitarios ya eran reconocidos por parte de los medios y de los anunciantes como profesionales de la publicidad, y la literatura publicada a finales del siglo XIX ya se refiere a ellos no solo como *advertising agents* (término que se refiere únicamente al carácter mediador de su actividad), sino también como *advertising men.*

Supone el reconocimiento profesional y social de los publicitarios que ya poseen conocimientos y habilidades específicas. La Revolución Industrial, el desarrollo del ferrocarril, la industrialización de la prensa o inventos como el telégrafo o la fotografía, son factores que impulsan el negocio de la publicidad en este periodo

2. Etapa del nacimiento de la agencia moderna (1860-1900)

El segundo paso de la profesionalización fue la conversión de ese agente en una empresa compuesta por varios agentes cuya función se amplió. Se profesionaliza el agente de cuentas e implica que el agente cumpla más funciones. El agente se convierte en agencia (empieza a contratar a más personas para que vea toda la cobertura que se le da al cliente, por ejemplo aconsejarle sobre medios y conseguir descuentos y una mejor relación comercial), amplía su conocimiento de los medios y anunciantes (si se abre el mercado tiene que estudiar los nuevos medios más amplios, así como conocer qué clientes pueden necesitar nuestros servicios), y añadían valor a su trabajo ofreciéndose como consejeros para indicar a los clientes los soportes más idóneos (como consultores, pues entendieron que no solo tenían que ser operativos, si no ser estratégicos, asesorando al cliente).

A la gestión de la relación de los clientes con los medios se añadió la gestión de contactos entre los clientes como vía de expansión. Por lo tanto, llevar una cuenta no es algo tan operacional, se trata de gestionar la relación con el cliente para que este confíe en la profesión.

Las agencias de publicidad ocuparon el lugar protagonista y dieron el salto a la modernidad:

- Trabajan de una manera estructurada.
- Planteamiento estratégico como respuesta a las necesidades del cliente.
- La eficacia como razón de ser de todos los sujetos implicados.

En 1889 la agencia JWT publica el estudio *Advertising in America*, documento con información de los soportes, reproducción de portadas, tarifas, tipo de contenido, público, datos de difusión, etc.

Con la aparición de estas organizaciones conocidas como agencias de publicidad, ya no solamente se producen anuncios, además se piensa en publicidad. Y eso es lo que convierte a la agencia en el principal motor de progreso. La agencia es el origen de las ideas (Eguizábal 1998).

En este periodo se fundaron agencias como:

En EE.UU.:

- N.W. Ayer & Son (1869)
- Lord & Thomas (1873)
- Carlton & Smith (1864) – JWT en 1878

En España:

- Roldós y Compañía (1870)
- Hijos de Valeriano Pérez (1891)

3. La expansión de los servicios (1900-1945)

Surge el perfil profesional del responsable de cuentas, quién va a liderar y pivotar el proceso en la agencia. Al igual que en un departamento de comunicación es el directora/a de Comunicación (DIRCOM) quien lidera el proceso comunicativo en una entidad, en una agencia de publicidad el/la directora/a de cuentas es quien lidera la cuenta, ya que es la primera persona que tiene contacto con el cliente. De esta forma, las relaciones entre anunciantes y agencias se intensificaron y surgió la necesidad de que alguien centralizara y manejara los trabajos.

Ello generó una ampliación de los servicios de la agencia por el crecimiento del negocio y las necesidades de los clientes. Es el momento en el que nace el Departamento de Cuentas y hace necesario que las agencias mejoren y amplíen sus servicios ofertados. La creatividad se incorporó como servicio complementario y diferenciador: las agencias debían elaborar anuncios de manera diferente, una manera de trabajar nueva, no hacer lo que el anunciante mande únicamente, si no sacar esa parte artística, reinventar e innovar en los conceptos.

La expansión de los servicios provocó que en creatividad se empezaran a contratar redactores publicitarios y, en la investigación, las agencias comenzaron a ofrecer datos sobre mercados y sobre la actitud y comportamiento de compra de los consumidores debido a la importancia que empieza a tener la eficacia, es decir, que la campaña tenga impacto en el público objetivo. Tímidamente, comienzan a aparecer los departamentos de investigación, pues los clientes, además de una buena creatividad, comienzan a ser testigos del protagonismo que tiene la investigación para obtener eficacia.

En esta etapa se consolida el negocio de la publicidad con el nacimiento de un gran grupo de agencias que marcarían el ritmo en todo el mundo:

- McCann-Erickson
- Grey Advertising
- Young & Rubicam
- Benton & Bowles
- Leo Burnett
- Ted Bates

Todas ellas con una misma preocupación: la eficacia.

4. El marketing y la estrategia (1945-1975)

En esta época hay dos grandes factores que inciden en la dirección de cuentas:

- La rápida profesionalización de los departamentos de marketing de los anunciantes: el consumidor es el centro de interés y la filosofía de la agencia se reinventa.
- La necesidad de incluir un sistema en la puesta en marcha del pensamiento estratégico de la publicidad para alcanzar cuotas de eficacia: se necesita una fase estratégica que analice y mejore la información y la comunique al equipo creativo en forma de estrategia publicitaria. Al igual que en los procesos creativos es necesario enfocar la idea, en la estrategia es necesario organizar las acciones mediante fases estratégicas para que el resto de los equipos puedan trabajar de manera más enfocada y organizada.

Esta etapa es llamada del *pensamiento conjunto* y es donde aparece mucha de la terminología en inglés que hoy en día conocemos (*copy, reason why, promotion,* etc.) y cuya mayoría proviene del ámbito histórico y castrense (*target*, *briefing*, planes, campañas, posicionamiento, etc.), y que no está solo en la parte de la agencia, si no que el anunciante también la empieza a reconocer.

5. La marca y la planificación de cuentas (1975-2000)

En esta etapa es donde la marca y el producto alcanzan su punto más álgido, ya no solo que el producto tenga un beneficio tangible (más práctico), sino que se percibe que el consumidor necesita un paso más y el *branding* (gestión estratégica de la marca) cobra relevancia por varios motivos:

- Los anunciantes y agencias observan que construir una marca es complejo pero rentable. Actualmente se empieza a pensar en la reputación y en su rentabilidad. Si la marca aporta valor al consumidor, será más fácil que venda sus productos y/o servicios.
- Los productos pasan a depender de las marcas: un producto caduca y una marca es perenne, la marca es más longeva y se alarga en el tiempo. Este es el motivo que provoca que el sector de la comunicación comprenda la importancia de trabajar a largo plazo y, por tanto, necesitan más dosis de planificación estratégica (Capriotti 2009).
- El objetivo reside en situar (posicionar) las marcas en la mente de los consumidores. Entendemos el concepto de posicionamiento como activación del cerebro humano hacia una marca (López 2007).
- La estrategia se vuelca hacia elementos emocionales diferenciadores, ya que si trabajamos *branding*, se trabajan elementos emocionales.

Todo esto hace que el trabajo se complique y se necesita un perfil (el *planner*), un profesional que se dedique específicamente a lo que hoy conocemos como *branding* estratégico. La diferenciación entre productos se complica y cada vez

es más difícil aportar y comunicar valor diferencial, por tanto, las agencias y las marcas comienzan a vislumbrar la necesidad apremiante de incorporar en los equipos de trabajo a especialistas que se dediquen a mejorar estos aspectos (García Guardia 2009).

La labor estratégica se vuelve más compleja por la influencia que tienen las marcas en el consumidor. Aumentan de manera compleja los grupos de consumidores cada vez más exigentes y cambiantes: al aumentar la oferta y, por tanto, la competencia, las personas comparan y exigen más, y por lo tanto es más complicado entender y estudiar al consumidor (Ayestarán, Rangel y Sebastián 2012). Surgen nuevos estilos de vida con nuevos lenguajes y la competencia entre productos es muy similar.

6. Crisis de identidad y los nuevos modelos organizativos (2000-actualidad)

Los principales factores de la crisis del modelo tradicional de agencia son:

1. Pérdida de negocio por la pujanza de la agencia de medios: las agencias de medios empiezan a hacer lo mismo que las agencias tradicionales, incluyendo servicios de creatividad, investigación y estrategia.
2. Diversificación empresarial provocada por el crecimiento de técnicas como marketing directo, promociones, eventos, etc. Se crean agencias específicas centradas en la especialización de servicios.
3. Concentración de la industria en pocos, pero grandes grupos de comunicación.
4. Eclosión de nuevos canales digitales e interactivos liderados por el auge de las nuevas tecnologías e Internet: surgen nuevos consumos y nuevos modelos de comunicación entre marcas y consumidores.
5. La conversión en nuevos medios publicitarios, como la telefonía móvil y los videojuegos, que provocan cambios en las narrativas transmedia de los mensajes publicitarios y nuevas fórmulas que varían constantemente.
6. El incremento de la competencia de los gestores de servicios de Internet como *Google* que gestionan directamente la publicidad que emiten.

En lo referente a la dirección de cuentas, hemos de señalar que la figura del *planner* compite con la tradicional figura del director de cuentas. Y por otro lado, el surgimiento en la elaboración de las estrategias provoca, a su vez, una necesidad de una mayor capacidad de coordinación y gestión en el entramado industria de la publicidad en el que los medios y técnicas tradicionales se suman a los nuevos.

No obstante, y pese su importancia, en la actualidad el Departamento de Planificación Estratégica e Investigación se encuentra establecido como un modelo que todavía no está establecido en todas las estructuras de las agencias de publicidad. En España existen tres causas de relevancia que condicionan el asentamiento del modelo de departamento de planificación:

- Existen agencias que cargan la responsabilidad del planificador estratégico a otros departamentos.
- Desarrollan la labor de manera *freelance* o en conjunto con otros equipos de trabajo que no solo provienen de agencias, sino también de consultoras u otros modelos empresariales.
- Es un departamento que no solo es exclusivo de las agencias de publicidad (agencias de medios, agencias de servicios plenos, anunciantes). Este departamento aporta información sobre la empresa, el producto o servicio, el consumidor del producto, la competencia, las acciones publicitarias y los resultados; es decir, supervisa todos los procesos relevantes e influyentes.

La introducción de *planners* de forma masiva en las agencias es un fenómeno relativamente reciente. Poco a poco, lo que empezó siendo una función desarrollada por una sola persona de la agencia, ha acabado convirtiéndose en el trabajo de equipo y las agencias han ido apostando por el *planning* como mecanismo de búsqueda constante de la eficacia (Eguizábal 1998).

Los cambios en la naturaleza de los medios, las nuevas tecnologías y la sociedad en general demandan un comportamiento diferente en el proceso de la planificación de la comunicación publicitaria. Hoy en día no podemos comunicar como antaño: la publicidad constituye una de las herramientas de comunicación que más necesita estar al día de los cambios y necesidades que tienen los consumidores para hacer efectivos sus mensajes.

Desde nuestro punto de vista, el Departamento de Planificación Estratégica es imprescindible dentro de la agencia de publicidad, porque aporta conceptos, coherencia y objetividad en el desarrollo de la estrategia de comunicación publicitaria. El *planner* surge ante la necesidad en la agencia de un profesional imparcial que se dedique a pensar desde el punto de vista del consumidor, de ahí la gran importancia de su labor en la comunicación actual de las marcas. A continuación, analizaremos este perfil y su principal contribución en la elaboración de campañas eficaces.

1.2. Características, funciones principales y personalidad del *planner*

En la actualidad, los anunciantes buscan en el trabajo de las agencias más rentabilidad de la inversión de su comunicación, por lo que es decisiva la eficacia. El planificador estratégico (*planner*) trabaja para que una empresa se pueda diferenciar de sus competidores y la única forma en la actualidad es a través de las marcas (Sánchez 2010) y de su comunicación. Y el protagonismo de las marcas aún es mayor, ya que cada vez se hace más difícil llegar a los consumidores, impactarles, emocionarles. En este sentido, el *planner* construye y mantiene la equidad de la marca a través de una comunicación que impacta en la parte más emocional del consumidor para que el mensaje sea memorable. Hoy en día, comprender los procesos de los consumidores es fundamental para la planificación

de la comunicación y para saber cuál es la comunicación que intercepta a las personas en los momentos críticos de la toma de decisiones (Brujo 2009). Las marcas deben rentabilizar sus presupuestos y para ello, la comunicación publicitaria debe ser coherente y consistente a lo largo del tiempo.

La figura del *planner* resulta imprescindible para la supervivencia, desarrollo y crecimiento de las marcas, ya que cada vez se aporta más seriedad, organización y calidad a la comunicación publicitaria, al mismo tiempo que aporta perspectiva y objetividad.

En la actualidad las marcas han de hacer pasar un rato agradable al consumidor, han de buscar un espacio emocional con él. La estrategia publicitaria más eficaz es aquella que provoca que los consumidores vayan hacia la marca anunciante, se interesen por sus mensajes (y no al revés).

Para ello, cada día se hace más necesario incorporar el perfil del *planner* en el trabajo de las agencias de publicidad. Su conocimiento profundo sobre el consumidor le hace capaz de saber dónde y a través de qué tipo de comunicación se le puede encontrar con eficacia. Pero, por otro lado, cabe destacar que la figura del *planner* sigue evolucionando, cambiando su perfil en un ejercicio permanente de mimetismo con la agencia o la empresa en la que trabaja y ejerciendo diversas tareas y responsabilidades que pueden variar según los proyectos de comunicación en los que participe.

La principal ventaja del *planner* es su conocimiento sobre un gran número de categorías de marcas, lo que le convierte en una figura muy interesante para los anunciantes. El *planner* puede ofrecer soluciones de otros sectores que ayuden a abrir la mente, inspirar y buscar nuevas fórmulas para solucionar problemas. El *planner* debe ser visto como un consultor estratégico que no solo tiene un gran conocimiento de lo que acontece en el entorno socioeconómico, sino que puede aportar una visión diferente y colaborar en procesos que requieran altas dosis de innovación y de creatividad.

Características principales del planner

Comenzaremos definiéndolo como un especialista en la elaboración y puesta en marcha de una estrategia. Su objetivo es la dirección del esfuerzo creativo en pro de una comunicación eficaz (Álvarez 2012).

Según el *Diccionario J. Walter Thompson* (2003), el *planner* es la persona que asegura el conocimiento de las actitudes del consumidor y las reacciones de este ante las diferentes acciones de comunicación. El planificador estratégico utiliza, junto con la experiencia e intuición, los datos de la investigación de mercado para guiar el proceso de elaboración de la estrategia publicitaria y producir un *briefing* creativo y estimulante.

El *planner* es un especialista, un estratega con una mente holística que cuida las marcas e incluye la visión y las necesidades del consumidor en la comunicación publicitaria (Castellblanque 2006). Es una persona con cualidades creativas, pero a su vez tiene una perspectiva muy dirigida a lo práctico. Es capaz de fijar objetivos ambiciosos, pero realistas. Se puede describir como una persona

tenaz en sus decisiones, pues todas ellas son cuestionadas buscando argumentaciones sólidas de los motivos de cada uno de sus pasos. Pero por otro lado, es una persona flexible, capaz de adaptarse muy bien a los cambios. La intuición es una de sus premisas, al igual que la prudencia y la capacidad de trabajar y liderar equipos de trabajo (García Guardia 2009). Se trata, en definitiva, de un profesional que debe traducir las realidades presentes de la empresa en conceptos de futuro, dominar el marketing y sus posibilidades, saber perfectamente cómo funcionan las empresas y poder sacar conclusiones de cada investigación, por tanto, tendrá que conocer a fondo los procesos de las investigaciones para saber los límites de las mismas (Cuesta 2012).

El *planner* es el garante de la marca en la agencia, es la voz del consumidor en el proceso de creación de la publicidad (esta frase fue acuñada por Pollitt) y es el difusor del *planning* en la agencia. El *planner* integra en el proceso estratégico la visión del consumidor, de la marca y de la propia publicidad. Del consumidor porque ha de ser capaz de extraer los verdaderos *insights* y traducirlos en conceptos estratégicos. El *planner* es el abogado de los públicos; de la marca porque ha de enfocar toda la información bajo la coherencia de los valores que posea; y de la propia publicidad, ya que ha de detectar los momentos y los medios que la publicidad ofrece y traducirlos en acciones con principio y fin (Álvarez 2012).

En la relación cliente-agencia, escuchar y confiar son los secretos. Hay que entender al cliente, marca y consumidor. Y el perfil del *planner* se alza como el mediador entre estos tres elementos. El *planner,* por tanto, es un facilitador de procesos de trabajo, un experto conocedor del consumidor y de la cultura en la que este se mueve. El *planner* es un generalista que da sentidos a los proyectos de comunicación publicitaria, integra las partes, las conecta, pone foco en los objetivos, fija métricas, propone caminos a seguir y nutre con información todo el proceso de creación de campañas (Ollé 2005).

Por este motivo, el *planner* debe dominar muy bien los lenguajes, pues se caracteriza por ser una figura que interactúa con muchos agentes y equipos que participan en el proceso de creación de una campaña de publicidad: anunciantes, departamentos de marketing, consultores, dirección general, cuentas, creativos, etc. Cada uno de estos interlocutores tiene un lenguaje y unas inquietudes distintas. Por este motivo, no solo el *planner* debe dominar cada uno de los lenguajes (*management*, marketing, investigación, psicología, *branding*, arte, literatura, etc.), sino que también debe conocer bien cada una de estas disciplinas y las debe «traducir» para adecuarlas en *pro* de la creación de la campaña (Sánchez 2011). Donde unos dicen impacto, otros leen eficacia. Donde unos hablan de notoriedad, otros quieren decir reconocimiento de marca. Entender perfectamente qué es lo que quiere el cliente y poder traducirlo en un *briefing* que inspire la creatividad, implica un rol de traducción. Cuanto más sepa y conozca, más dominio tendrá en todos los ámbitos (Ollé 2011).

La primera etapa del pensamiento estratégico consiste en determinar con precisión el punto crítico de la situación. Es necesario detectar el problema, la deficiencia, el punto fuerte a resaltar, el punto débil. Hay que entender en qué falla la marca, producto y servicio, pero a veces también es difícil saber destacar el punto fuerte. Esta es la misión del *planner*. Por eso, este perfil trabaja como un puzle que es capaz de detectar debilidad u oportunidad y conectarla con la marca

y con el consumidor. Son partes que aisladas no tienen sentido, pero que unidas constituyen la clave de la estrategia. Por eso el *planner* es la persona capaz de detectar y conectar las oportunidades que ofrece la marca con las necesidades del consumidor, dándole forma de mensaje publicitario.

El *planner* parte de tener un doble criterio (Castellblanque 2006):

1. Un buen criterio a la hora de elegir el tema, el concepto en el que se asentará toda la estrategia de comunicación publicitaria.
2. Un criterio basado en el instinto para detectar las oportunidades del mercado en función de la lectura o de las conclusiones que emanan de una información exhaustiva del mercado.

El planner debe trasladar todos estos conocimientos al campo publicitario. Las preguntas que debe hacerse en este sentido son, entre otras muchas, las siguientes (Álvarez 2012): ¿Hay algo que tiene el producto y que nadie ha comunicado (racional o emocionalmente)? ¿Qué otra manera hay para decir lo mismo? ¿Tenemos alguna nueva motivación del consumidor? ¿Tiene el consumidor alguna nueva necesidad? ¿Cómo es el consumidor hoy en día? ¿Dónde se encuentra? ¿Cómo y dónde consume? ¿Cómo va recibir nuestro mensaje?, etc.

Para ello, el *planner* ha de conocer en profundidad, y en una primera instancia, el producto/servicio para enfocar bien la campaña (¿por qué es mejor que otros?; ¿para qué sirve y qué funciones cumple?). Y en una segunda instancia ha de conocer al consumidor y descubrir los efectos que los *targets* encuentran en el producto/servicio.

Por tanto, para poder desarrollar sus funciones, el *planner* debe conocer a la perfección el producto/servicio, tiene que saberlo todo sobre el mismo (si es mejor o peor que la competencia y por qué, para qué sirve, qué funciones tiene, cuáles cumple, puntos fuertes, débiles, etc.), pero también ha de escuchar al target, entenderle y ser capaz de relacionar sus necesidades y carencias con las cualidades del producto/servicio.

Por tanto, y según el autor Mariano Castellblanque (2006), las dos principales cualidades que ha de tener un buen *planner* son:

1) La capacidad de análisis: de observar y valorar los detalles tras la consideración del conjunto.
2) La capacidad de síntesis: la combinación ingeniosa y coherente de distintos elementos para formar algo nuevo.

Tiene la peculiaridad de realizar de manera consciente e inconsciente cuatro funciones principales (Castellblanque 2006):

- Inspirar tanto a los de dentro (equipo de trabajo) como a los de fuera (*target*)

- Ordenar sin mandar e imponer para una correcta ejecución de la estrategia.
- Traducir la información obtenida: el *planner* es la voz del consumidor en el proceso de creación de la campaña publicitaria.
- Argumentar, por lo tanto, aportar justificaciones que avalen las decisiones tomadas.

Y según Laura Llopis, directora de Estrategia y Desarrollo de Negocio de la agencia WeAddYou, el *planner* siempre trabaja desde las siguientes perspectivas:

- El rigor: para abrir el foco y conseguir la mejor perspectiva posible y para ordenar sin dejar que las intuiciones o prejuicios condicionen el resultado y con una metodología que ayude a marcar el rumbo estratégico.
- Empatía: entender para conseguir que todos se entiendan. Trabajar con ideas es trabajar con material altamente sensible.
- Provocación: para sacar los temas de su zona de confort (clientes, cuentas, creativos) y para mostrar otros puntos de vista.

Además se caracteriza por tener una amplia visión estratégica que conecta con la parte práctica mediante integración, persuasión y rigurosidad. La proactividad y búsqueda de la excelencia constante junto con la perseverancia, empatía e integración constituyen sus principales cualidades de su personalidad. El *planner,* por tanto, debe aspirar a lograr impactar en el resultado final del trabajo de la agencia, logrando un cambio sustancial en el proceso de trabajo.

En conclusión, podemos afirmar que el *planner* es la persona clave a la hora de elaborar la estrategia de comunicación durante todo el proceso, que constituye el nexo de unión perfecto entre la marca, el consumidor y la agencia, y que es la figura clave del proceso de comunicación de cualquier marca que quiera ser relevante.

Principales funciones del planner

Debemos resaltar que debido al contexto en el que nació este perfil y a su situación entre el Departamento de Cuentas y de Creatividad, nos encontramos con una gran variedad de funciones y tareas que llevan a la confusión sobre lo que es y no es un *planner*. No cabe duda de que este perfil surgió por la imperiosa necesidad de integrar la investigación en todo el proceso publicitario. Para que un *planner* pueda ejercer debidamente sus funciones, debe gozar de amplia libertad de movimientos en la estructura que le rodea.

Por ello, vamos a recorrer la evolución de las funciones del *planner* y así comprender la complejidad que esta idea supuso.

Para comenzar, el autor Antón Álvarez (2012, 56-58) ha recogido las tareas que en un primer momento debía cumplir el planificador estratégico: el *planner*

tenía que ser un experto en investigación, pero no con la finalidad de custodiar toda la información, sino con el propósito de entender y utilizar los datos en pro de la comunicación. Por ello, el *planner* se inclina por la investigación cualitativa frente a la cuantitativa y entiende que la investigación debe abrir vías de actuación y nunca encorsetar las ideas, ni encasillar al consumidor.

En segundo lugar, el planificador estratégico tenía que participar en la elaboración completa de la campaña. Por lo tanto, este perfil debía encontrarse en todo el proceso, desde la elección del enfoque estratégico hasta la valoración de la creatividad y evaluación los resultados. De esta manera, volvemos a recalcar las ideas de Pollitt que mostró la necesidad de que el *planner* trabajara en equipo con los profesionales de cuentas y creatividad.

Finalmente, a nivel organizativo, el *planner* debía situarse entre el director de cuentas y el director creativo, teniendo la misma responsabilidad que estos a la hora de realizar campañas creativas y eficaces.

Sin embargo, actualmente vemos como la figura del planificador estratégico empieza a moverse y abrirse camino hacia otros ámbitos del marketing o de la comunicación multidisciplinar, respondiendo a necesidades del cliente. Por ello, debido a que actualmente el consumidor es el centro de la comunicación, a que el *planner* es el encargado de aunar todos los elementos de comunicación para lanzar un mensaje único e integrado, a que el desarrollo de los medios y del propio consumidor hace necesario conocer todos los puntos de contacto con él para poder alcanzarle, y a que el planificador estratégico ha evolucionado, no encasillándose únicamente en la publicidad convencional, hace que este perfil sea el necesario para conseguir campañas de comunicación eficaces para los anunciantes. El *planner* debe representar al consumidor en el proceso creativo, si estos son ahora digitales, el *planner* deberá adaptarse a este nuevo entorno. De manera constante, es un perfil que debe estar reciclándose constantemente y estar atento a nuevas disciplinas que ayuden a buscar y encontrar nuevas formas de entender la realidad y dar soluciones más creativas.

Y en esta última visión del papel del *planner* en las organizaciones, la escuela de Stephen King es la que cobra importancia, ya que traspasaba las propias barreras publicitarias, al defender un trabajo en equipo con los profesionales de medios y de marketing. El *planner* ha evolucionado entrando en las empresas, ya que es el perfil adecuado para realizar la estrategia de comunicación y, por tanto, debe conocer la mecánica del marketing, el funcionamiento de la empresa, los apartados del plan estratégico o de marketing y ser capaz de valorar cada componente del marketing *mix* (Pujals 2014)

Así, el *planner* ahora debe adaptarse al entorno y trabajar el análisis del mercado y del consumidor, el desarrollo de la marca y de la publicidad, y conocer todas las posibilidades que le brinda las diferentes disciplinas de comunicación del marketing desde el punto de vista de la estrategia (Baskin y Pickton 2003).

Siguiendo con las ideas de Antón Álvarez (2012, 58-59), tres son las principales tareas que tiene el *planner*:

- Conocer la situación del público, del mercado y de la competencia aplicando las técnicas de investigación adecuadas.

- Establecer la estrategia de comunicación en base a los datos obtenidos y a su interpretación. El *planner* debe enunciar la estrategia para garantizar la correcta dirección de la campaña
- Redactar el *briefing* sobre el que trabajarán los creativos. Este documento tiene que ser capaz de facilitar el trabajo y resumir perfectamente los conocimientos obtenidos en la investigación, los objetivos marcados por el anunciante y el planteamiento estratégico acordado.

Además de las tres principales tareas que Antón Álvarez (2012, 61-65) nos describe y relaciona para el *planner*, define otras complementarias que también son importantes en el día a día de este perfil. Son las siguientes:

1. Investigación de mercados: es la actividad que dio lugar al *planning* y es la primera responsabilidad que debe asumir cualquier *planner*. El *planner* debe trabajar codo a codo con el equipo investigador especializado en realizar la toma de datos, aplicando la metodología más adecuada a cada situación. La elección del tipo de investigación debe ser responsabilidad del *planner.*
2. Análisis de datos: estudio detallado y profundo de la información conseguida. El *planner* tiene la habilidad especial para ver a través de los números y la estadística, interpretar palabras y expresiones en las investigaciones, pudiendo llegar a una comprensión profunda. Ello le permite descubrir y comprender las claves del mercado y la actuación de los consumidores.
3. Realización de *Focus group*: dirigir y planificar este tipo de acciones con la finalidad de profundizar en el consumidor.
4. Búsqueda de información: es el gestor del conocimiento sobre el mercado y el consumidor, el *planner* tiene que saber conseguir toda la documentación adicional que sea relevante para realizar su trabajo.
5. Contrapunto de cuentas: tiene el deber de contrabalancear su trabajo la labor de los profesionales de cuentas en el trato con los anunciantes y, en ocasiones, con los creativos.
6. Lanzamiento de nuevos productos: configurar la imagen del nuevo producto para adaptarse a los gustos de los consumidores, su posicionamiento en el mercado buscando hueco competitivo, el establecimiento de un estilo de comunicación propio y acorde con el carácter el nuevo producto etc.
7. Estímulo para la generación de nuevas ideas: tiene que dar vida al *brainstorming*, conducir las sesiones en los grupos de discusión
8. Ser la voz del consumidor: durante todo el proceso para que el consumidor esté presente.
9. Anticipar tendencias: como experto en el análisis y la comprensión de modas y tendencias, el *planner* puede aportar con fundamento por algún movimiento emergente en el que apoyar el crecimiento del producto.

10. Integrar los diferentes medios: coordinar los medios y las acciones de comunicación con el fin de que la marca siempre ofrezca un mismo perfil, independientemente de los medios que utilice o el público al que se dirija.
11. Elaborar la estrategia: el establecimiento y la redacción de la estrategia es una de las tareas más valoradas en la agencia y fuera de ella (anunciante).
12. Redacción del *briefing*: que tiene que tener vida propia, además de un contenido interesante y solvente, debe estar bien escrito, concentrarse en las principales ideas y orientar los pasos siguientes. Debe de resultar incitante y conseguir que los creativos deseen ponerse a desarrollar cuanto antes las líneas creativas.
13. Polemizar con las ideas: actitud intelectual inquieta y que con frecuencia les conduce a obtener perspectivas sobre un producto, una categoría o los propios procesos de comunicación.
14. Descubrir *insights*: hay *planners* que tienen una facilidad innata para coger *insights* al vuelo, de una observación casual, de un detalle captado en un grupo de discusión, de un comentario dicho por el cliente.
15. Usar el conocimiento: los *planners* no solo son los responsables de recolectar la información necesaria, también deben filtrarla, digerirla y elaborarla para que quede a disposición del conocimiento sensible de la agencia. Es, en gran medida, el responsable del conocimiento sensible de la agencia.

A partir de estas tres tareas básicas, las funciones tradicionales que desarrolla el planificador se engloban en cuatro categorías: investigación, voz del conocimiento, estrategia y cooperación con creatividad (Sánchez 2010).

- **Investigación:** siguiendo con el germen que originó la profesión, la primera función que debe desarrollar cualquier planificador estratégico es investigar. Sin embargo, el *planner* no tiene que realizar la investigación en primera persona, sino que es el encargado de solicitar los datos e investigaciones pertinentes para conocer la marca, el mercado, las tendencias y, sobre todo, entender a la perfección al consumidor. Por lo tanto, debe comprender los datos y estudios realizados para extraer la información relevante y generar conocimiento que aplicar a las campañas.
- **Voz del conocimiento:** el problema de las agencias en la década de los cincuenta era que poseían mucha información, pero esta no se ponía en valor en la resolución de las campañas. Para remediarlo, el planificador estratégico tiene como cometido ser la voz del consumidor en la agencia. Será este perfil el que deba realizar la investigación, acercando la información a la realización de las campañas.
- **Estrategia:** puesto que los propios planificadores en su evolución trataron de ampliar sus funciones más allá de la investigación, y debido a su

situación junto al Departamento de Cuentas, otra tarea a desarrollar por este perfil sería concebir la estrategia de comunicación. Gracias al conocimiento adquirido por la investigación, a la capacidad de interpretación de los datos y a su pensamiento estratégico, es la persona indicada para enunciar una estrategia que lleve las acciones en la dirección adecuada.

- **Cooperación con creatividad:** como apuntaba Pollitt (1979), el *planner* debía situarse entre cuentas y creatividad para ayudar a ambas partes. De esta manera, entre las funciones del *planner* debe aparecer la colaboración con el Departamento Creativo. Su función principal en esta cuestión es la realización del *briefing* creativo, es decir, recopilar la información extraída de la investigación y transmitirla a los creativos de forma que los inspire y encauce la creatividad. Otra tarea, vinculada al trabajo de los creativos, es la valoración de la creatividad por parte del *planner* mediante la realización de pretest y postest.

Por su parte el autor Mariano Castellblanque (2006) determina que las principales tareas del *planner* son:

- Analizar la información del mercado, competencia, producto y consumidor.
- Ayudar a la creatividad incorporando nuevos conceptos y fórmulas.
- Dar apoyo estratégico a la dirección de cuentas con la que trabaja el equipo.
- Diseñar estrategias de comunicación *ad hoc* para cada cliente.
- Discutir y aprobar el *briefing* con el cliente.

Las tareas que realiza el *planner* no son siempre las mismas exactamente, no solo si comparamos *planners* de distintas, agencias sino incluso si comparamos el trabajo y la actuación de un mismo *planner* en dos proyectos diferentes. Esto se debe a la gran flexibilidad de sus ocupaciones y su trabajo puede variar notablemente en función de su personalidad y de su experiencia, el tipo de cliente que tenga asignado, el tipo de empresa en la que trabaje, etc. El *planner,* más que pensar en completar determinadas tareas, trata de conseguir diferentes efectos, lo que añade ambigüedad a este perfil.

Como antes veíamos, al encontrarnos al *planner* en otros entornos distintos al publicitario, aparecen planificadores estratégicos especializados en otras áreas, abriendo sus líneas de trabajo. Según Griffiths (2008), encontramos seis tipos de *planners* según su especialización:

- De la marca: relacionados con la reputación de las empresas.
- De la relación con los consumidores: conseguir la atención del público y su participación con la misma.

- Interactivos: se encargan, gracias a los avances tecnológicos, de la comunicación interactiva.
- De los canales de comunicación: análisis de los medios (tradicionales y emergentes, como las redes sociales) para conectar con los públicos.
- De los datos: uso eficaz del Retorno de la Inversión (ROI) y cualquier base de datos.
- Del contenido: debido a que los usuarios ahora también son creadores de contenido, y consumen el contenido de terceros, las empresas deben entender cómo aprovechar este fenómeno.

En síntesis, el *planner* participa activamente en que la comunicación actual se centre en el consumidor y que, de esta manera, sea eficaz y rentable para los anunciantes (Sánchez 2011). Para ello realiza una gestión integrada sobre un profundo conocimiento del consumidor y sobre una visión estratégica de la marca, utilizando todas las formas de comunicación que puedan generar un vínculo emocional con el consumidor.

Es un perfil que dada su complejidad, sigue evolucionando e incorporando nuevas funciones según se va incorporando esta figura a las estructuras empresariales de las agencias de publicidad.

1.3. Metodología de trabajo del *planner* en la agencia y su relación con los departamentos de Creatividad y de Cuentas

Una agencia de publicidad debe tener la visión de la eficacia del mismo modo que tiene una visión de la creatividad. Y esa visión se plasma en un determinado equipo estratégico, unas herramientas de análisis concretas y unas fuentes de información que se actualizan constantemente. El *planning* desde esta óptica, es una filosofía de trabajo que propicia el pensamiento lateral, la generación de ideas y la visión formal de una agencia (Ollé 2011). Los buenos *planners* difunden la cultura de la eficacia y recuerdan en todo momento al resto del equipo que lo más importante es pensar primero en el consumidor y colocarlo en el centro de la estrategia.

La multiplicación de medios y la eclosión de las nuevas tecnologías ha propiciado un escenario en el que el consumidor se mueve de diferente manera (Pérez 2005). Las reglas del juego han cambiado y conlleva a una cada vez más alta fragmentación de la audiencia, así como un perfil de consumidor que decide dónde y cómo invertir su dinero, su tiempo y su atención. En este nuevo escenario, existen situaciones que se contraponen al modelo tradicional de publicidad como los bloques publicitarios interminables, la repetición del mensaje, la sincronización de los cortes publicitarios por varias cadenas, etc., aspectos que han generado un aumento en el rechazo automático del consumidor ante un mensaje publicitario que no es relevante para él *(Adblockers*).

La búsqueda y la gestión de nuevos puntos de contacto con el consumidor, es el elemento clave a la hora de diseñar una estrategia de comunicación, evitando espacios saturados y sustituyendo el concepto de creación de impactos por el de generación de experiencias con el consumidor (Oliver y Alloza 2009). Se trata, por tanto, de encontrar y crear nuevos espacios publicitarios, nuevos contenedores de historias que enganchen a la audiencia, que sean capaces de sorprender y hacer partícipe al consumidor en la historia para que el mensaje gane fuerza e intensidad (Regueira 2012).

De manera resumida y tal y como hemos visto en el apartado anterior, podemos sintetizar que las principales funciones que realiza hoy en día este perfil en las agencias de publicidad son:

- La elaboración del *briefing* creativo
- Creación del concepto estratégico
- La orientación a creatividad.

Por lo tanto, observamos como en la actualidad el perfil del planificador estratégico es el que normalmente elabora el *briefing*, además de realizar la investigación y analizar e interpretar los datos y, por supuesto, es el responsable de elaborar la estrategia de campaña.

En un segundo plano quedan la recepción del *briefing* por parte del cliente y la elaboración del contrabriefing. Siguen siendo importantes las funciones de preparación de presentaciones, la generación de ideas, el control de la competencia, el estudio de los públicos y la búsqueda de *insights*. Sin embargo, las funciones que menos ejerce el *planner* son la valoración de la creatividad y la preparación de concursos, moderar los *brainstormings*, evaluar los resultados y, por último, la analítica digital.

La función del *planner* consiste en la investigación previa a creatividad y la medición de resultados. El *planner* es una figura que ayuda a la consecución de campañas más creativas y eficaces. El planificador estratégico debe introducirse en el proceso creativo ya que debe ser quien aporte los *insights* y es la persona que debe estar en el proceso creativo para opinar si las ideas cuadran con el *briefing*, pero dejando los aspectos de realización a los creativos. El *planner* ayuda a la consecución de campañas más creativas y eficaces, por tanto, el tándem entre creativos y *planners* hoy en día se hace más evidente dentro de los equipos de las agencias de publicidad.

Una de sus principales funciones es la orientación a la creatividad y la elaboración de la estrategia. Se puede definir como el estratega que debe orientar, encaminar a los creativos y aportar valor. Además, es un profesional «todoterreno» que organiza los proyectos mediando entre cuentas y creatividad.

Por lo tanto, podemos apreciar que la figura del *planner* se acerca mucho más al perfil de cuentas con una visión estratégica, que a las características que definen al planificador estratégico. Sin embargo, los creativos perciben a los planificadores como un puesto intermedio entre cuentas y creatividad, entendiendo

que deben mediar para conseguir orientar y encauzar la creatividad en pro de la estrategia del cliente.

Durante todo el proceso, el *planner* debe ser creativo y saber traducir las oportunidades en elementos inspiradores para el desarrollo de buenas y brillantes ideas creativas (Más 2005). La figura del *planner* surge como una dinámica respuesta a la necesidad de incorporar nuevos procesos de análisis, reflexión y toma de decisiones relacionados con la comunicación, las marcas y el consumidor. El *planner* es, por tanto, una instancia a la reflexión, al análisis, evaluación, integración y cuestionamiento en el seno de la agencia (Álvarez 2012). Su proceso de análisis es algo más metodológico y más orientado a lo conceptual y abstracto. En cambio, el perfil del creativo se centra más en sintetizar y explorar las potencialidades de los lenguajes para superar las barreras y construir unidades de persuasión y relación con sus audiencias (Castellblanque 2006). El *planner* busca iluminar la atención y el foco de la organización creativa y ante todo asegurar que el análisis y la reflexión de la información disponible se traduce en una clara noción de lo que queremos, podemos y vamos a decir (Monerris 2011).

El *planning,* por tanto, consiste en:

- Definir los objetivos de comunicación: que no siempre coinciden con los del cliente.
- Definir la estrategia para alcanzarlos.
- Lanzar un reto y unos *insights* inspiradores para que en creatividad surjan buenas ideas.
- Ayudar a no perder el foco durante el proceso.
- Utilizar la investigación para medir la eficacia.

La planificación estratégica es la disciplina que introduce al consumidor dentro del proceso de desarrollo de la publicidad y en la ejecución de la campaña. La figura del planificador estratégico y la función del departamento es «transformarse» en la voz del consumidor. La planificación estratégica se basa en el concepto de eficacia publicitaria y, en su búsqueda, incorpora al consumidor como elemento clave a tener en cuenta por el equipo creativo de la empresa publicitaria para el desarrollo de una campaña exitosa.

Lo que eres (*branding*), lo que dices (contenidos) y lo que haces (experiencias), tienen que estar unidos por la coherencia y eso solo se consigue mediante un correcto planteamiento del *planning*.

Hasta hace no demasiado tiempo, las tareas del *planner* se repartían entre diferentes profesionales dentro de la agencia: ejecutivos, supervisores y directores de cuentas, creativos, investigadores, etc.

Hoy en día, estas funciones forman parte del trabajo del *planner*. Con el nacimiento y reconocimiento de la planificación estratégica como un área necesaria y obligada para el negocio publicitario, nace también esta figura profesional encargada de llevar estas funciones a la práctica con criterios científicos fruto de la investigación, pero también con un alto desarrollo de la intuición dirigida por la investigación y la experiencia.

Director de Cuentas	*Planner*	*Director creativo*
Gestiona la cuenta y mantiene la relación con el cliente Coordinación interna de los equipos y planificación de los trabajos diarios	Concepto estratégico y análisis de la investigación. Detectar el *insight* Planificación estratégica de la campaña y seguimiento y evaluación	Concepto e idea creativa Resolución creativa y aplicación en diferentes medios y formatos

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1: La relación de las tareas del planner en la agencia de publicidad

Este perfil tiene que encontrarse tan cerca del Departamento de Cuentas como del creativo. El *planner* tiene que ayudar al cliente a elegir el mejor enfoque estratégico según sus necesidades, a la vez que da soporte y facilita el trabajo de los creativos. Además, hay ocasiones en que el *planner* y el equipo creativo deben trabajar unidos, como en el desarrollo del *storytelling*, donde creatividad y estrategia deben ir de la mano para la correcta evolución de la idea o historia (Núñez 2007). Finalmente, el *planner* también es el encargado de cerrar el proceso evaluando y midiendo la eficacia de la comunicación realizada.

A pesar de su unión a dicho equipo, por ejemplo, Mariola García Uceda (2011) en *Las claves de la publicidad,* no coloca al planificador dentro del Departamento de Cuentas. Para la autora, la estructura del equipo de cuentas se concibe de forma piramidal, compuesto por el director, supervisor y ejecutivo de cuentas. Sin embargo, realiza una separación de las funciones, diferenciando el trabajo del ejecutivo de cuentas del planificador estratégico. El primero se encargará del contacto con el cliente, mientras que el planificador estratégico será el estratega de la cuenta, encargándose de la investigación, del *briefing* y de la estrategia.

Siguiendo con las ideas de Mariola, al concebir al equipo de la cuenta, afirma que está formado por el grupo de contacto o gestión (equipo de cuentas), el grupo de creación (equipo creativo) y finalmente el grupo de medios (equipo de medios). Estos tres grupos deben girar en torno al planificador de cuentas (denominado actualmente como planificador estratégico), ya que es el perfil encargado de estar en contacto con todos los grupos para conseguir que el conjunto de las acciones de comunicación sea coherente.

De esta manera, vemos como el *planner* sigue sin ubicarse dentro de ningún departamento, pero es entendido como una figura transversal, que debe estar en contacto con todos los profesionales dedicados a un mismo cliente para mantener la cohesión en todo el proceso.

Pero, por otro lado, también observamos que en agencias con estructuras más grandes, existe el Departamento de Planificación Estratégica donde el *planner* lidera la estrategia y trabaja en equipo junto con cuentas y creatividad. Tímidamente observamos que el *planning* empieza a cobrar el protagonismo que

se merece y se empieza a vislumbrar la creación de departamentos exclusivos en la búsqueda de la eficacia publicitaria.

Actualmente, en las agencias y en cualquier tipo de empresa, encontramos equipos de trabajo, ya que la competencia del trabajo en equipo se ha convertido en una ventaja competitiva para las organizaciones (Ohmae 2004). Esto se debe a que, para la realización de proyectos, es necesaria la colaboración de diferentes profesionales, pues está demostrado que, a través de la comunicación y transmisión de los conocimientos de cada individuo al beneficio del equipo, se consiguen resultados de mayor calidad, logrando los objetivos individuales y grupales (Torrelles 2011)

Para el trabajo en equipo hace falta comunicación, que exista un *feedback* entre todas las partes, contribuyendo cada individuo al equipo, adaptándose a este y mediante una gestión eficaz del tiempo.

Además, autores como Orlando Aprile (2008) apuestan por la creación de grupos dispares de personas, con conocimientos teóricos y prácticos de diferentes ámbitos y distintos estilos de pensamiento. De esta manera, la fusión de personas diferentes para la realización de tareas es enriquecedora, provocando que actualmente se busquen grupos multidisciplinares. Esto se debe a que aportan visiones e ideas que de otra manera no se conseguirían y, finalmente, se obtienen mejores resultados a nivel de calidad, novedad y variedad (Fanjul, González y Arranz 2018).

No obstante, si profundizamos en el futuro del *planner*, la propia Account Planning Group (APG) de España afirma que el trabajo de los planificadores debe evolucionar, no centrándose tanto en las fases previas a los creativos, sino empezando a ser mucho más relevantes en el proceso creativo y en la entrega de las ideas. Aseguran que al igual que los creativos han entendido el discurso estratégico y lo han interiorizado, los *planners* que tengan sensibilidad creativa son los que harán evolucionar al *planning*. Porque como afirma la APG, se avanza hacia agencias con más fusión entre perfiles y menos diferencias entre los cargos. El rol del *planner* está cambiando continuamente por la transformación digital y los múltiples canales de contacto que tienen las marcas con los consumidores.

El Departamento de Planificación tiene tres funciones básicas: prospectiva (función analítica donde el diagnóstico y el control son fundamentales), impulsora (desarrollo y control de proyectos) y estratégica (se presentan nuevas propuestas de actuaciones). El departamento tiene que ocuparse de que haya coherencia en toda la empresa (interna y externamente) y que haya una unión entre el pensamiento estratégico y la creatividad. El Departamento de Planificación Estratégica sirve para apoyar y conducir la toma de decisiones para obtener una mayor eficacia, eficiencia y calidad en la comunicación publicitaria; así como, integrar la voz del consumidor, las estrategias y la creación de mensajes para llegar a él de manera eficaz y servir de nexo de unión entre el Departamento De Creativos y el de Cuentas o el cliente directamente.

Equipo del anunciante	*Equipo agencia: planning*	*Equipo agencia: creatividad*
Gestiona y prepara el *briefing*	Define el concepto estratégico	Define el concepto creativo
Determina qué comunicar	Determina qué decir	Determina cómo decirlo
Su objetivo principal: ser útil y poner en valor la marca	Su objetivo principal: ser interesante para el consumidor	Su objetivo principal: ser notorio y gratificante
Su interés reside en ganar la batalla de los productos	Su interés reside en ganar la batalla de las percepciones	Su interés reside en ganar la batalla de los impactos

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. El *planning* en el proceso de elaboración de una campaña publicitaria

Por todo esto, el trabajo del *planner* dentro de la agencia de publicidad, lo podemos desglosar en varias etapas, aunque dependerá mucho del tamaño y modelo de la agencia, así como de su metodología y filosofía de trabajo (Castellblanque 2006),

1) Recibe toda la información (estudios motivacionales, de imagen, estudios de mercado, etc.).
2) Revisa, analiza, sintetiza y estudia la información recibida.
3) Traduce el *briefing* del cliente en un *briefing* creativo para tener muy claro qué decir y cómo decirlo.
4) Plantea y presenta la estrategia al Departamento de Cuentas y al Departamento creativo (a veces, puede trabajar conjuntamente para hacerla).
5) El *planner*, el departamento de cuentas y de creatividad presentan la campaña al anunciante.
6) El *planner,* junto a su equipo, presenta al cliente los materiales de la campaña para su aprobación y difusión.
7) Participa en el análisis de los resultados.

Por tanto, la función del *planner* durante el proceso publicitario dentro de las agencias podría ser la siguiente:

- Definición de la estrategia de comunicación publicitaria: reunir e integrar información relevante que permita establecer el mejor camino para

cumplir los objetivos de marca, es decir, qué tengo que decirle a quién para tener el éxito que busco.
- Proceso creativo: dar a los creativos un marco de referencia útil y original que les permita pensar en una buena idea creativa y supervisar las investigaciones previas al lanzamiento de campañas para entender su funcionamiento (en el caso de que hayan).
- Aprobación: brindar al cliente una justificación sólida y coherente sobre los valores corporativos de la marca, la estrategia de comunicación publicitaria y la creativa.
- Seguimiento: supervisar y participar en aquellas investigaciones que permitan entender y ponderar los resultados de la publicidad. A grandes rasgos, saber si las estrategias funcionan, si se están alcanzando los objetivos e identificar las necesidades de mejora.

El *planner,* por tanto, es el profesional encargado de diseñar el concepto estratégico sobre el que se asentará el qué de la campaña, aquella idea central, síntesis del mensaje principal que incide directamente en la construcción de la marca. No es pensar en nuevos impactos publicitarios, sino en cómo se puede conectar con las personas. Hay que tener en cuenta que hay que utilizar los medios para construir relaciones fuertes y duraderas con los consumidores mediante una interacción, una participación y una respuesta.

Según Gem Romero (2011), es conveniente que el concepto estratégico tenga los siguientes requisitos:

- Simplicidad: es una idea que sintetiza significados. Es la manera de decir algo para transmitir mucho.
- Transformación: es un mensaje que tiene poder de modificar actitudes y comportamiento en los consumidores.
- Renuncia: es fruto de un ejercicio de elección y, por tanto, de descarte.
- Posicionamiento: es una idea que está al servicio de la intención de la marca y genera diferenciación.
- Propuesta de valor: transmite un beneficio y confiera la capacidad de ser relevante.
- Impacto: persuade e influye directamente en el destinatario.
- Flexibilidad: para que sea capaz de adaptarse a diferentes actividades de la comunicación.
- Fertilidad: es la idea que inspira al equipo creativo para desarrollar y expresar la creatividad de la campaña.

Como ejemplo de trabajo en equipo cabe destacar la aparición de los *showcases* como formato publicitario para las marcas. Los *showcases*, o muestra de casos, son productos audiovisuales con una duración máxima de ocho minutos, donde se muestra el funcionamiento de una campaña publicitaria para entenderla en su globalidad (Moreno 2012).

Los *showcases* eran utilizados normalmente para la presentación de piezas o campañas en festivales de publicidad. Sin embargo, debido a la capacidad de comunicación de estas piezas y a la viralidad que supuso Internet, los *showcases* se convirtieron en piezas publicitarias en sí mismas. Las muestras de casos suelen utilizarse para exhibir acciones de guerrilla o *below the line*, y así conseguir llegar a más personas que si solo realizásemos la acción en la calle. A través de estos vídeos se busca la sorpresa, entretenimiento e identificación del espectador con el suceso grabado, por lo que la investigación y la extracción de *insights* son fundamentales.

La importancia de este «nuevo» formato en el trabajo publicitario radica en la necesidad de colaboración entre creatividad y planificación estratégica, ya que el *showcase* sirve para vender la creatividad y demostrar la eficacia de la campaña. De esta manera, se pone la investigación en beneficio de la creatividad y viceversa. El creativo deberá concebir el producto audiovisual de manera original (pues ejercerá de pieza publicitaria para sorprender al público objetivo), y el *planner* tendrá que estudiar el *storytelling* e hilo conductor del vídeo para la explicación del concepto, acciones y resultados, así como captar la atención del *target*. Por lo tanto, los *showcases* muestran claramente la necesidad de cooperación entre el Departamento Creativo y el de Planificación Estratégica, pues para la realización de los mismos deben trabajar las ideas conjuntamente (Fanjul, González y Arranz 2018).

1.4 Problemas y oportunidades del *planner* en la actualidad

Ha quedado vigente que el *planner* tiene un papel fundamental en la actual comunicación de las marcas y su perfil se ha convertido en imprescindible para cualquier proceso de trabajo dentro y fuera de la agencia de publicidad. No obstante, el director de la agencia de publicidad, que es quien dirige el negocio, tiene la última palabra a la hora de decidir la puesta en marcha o no un departamento de *planning* dentro de su estructura organizativa.

Observamos que algunas agencias lo van incorporando, o bien como departamento o bien como perfil transversal dentro de los equipos de trabajo de creatividad y cuentas.

Hemos de señalar que el *planner* aporta una gran ayuda en la creación de nuevos negocios y clientes para la agencia, puesto que contribuye a la consecución de una mayor eficacia en el día a día. La *eficacia* se ha convertido en el «justificante» de la inversión publicitaria por parte de los anunciantes, y por otro lado, en el fin último de cualquier campaña de publicidad por parte de la agencia.

Sin embargo, dada la especificidad y el perfil tan completo que tiene el *planner*, su alta cualificación y, consecuentemente, su elevada remuneración (en algunos casos), esta figura se está introduciendo con cierta lentitud, sobre todo en las medianas y pequeñas agencias (Castellblanque 2006). En la actualidad las agencias todavía arrastran una importante crisis estructural y el trabajo que ha

de realizar el *planner* y su equipo queda diluido entre otros profesionales de la agencia (González 2019).

El trabajo del *planner* no es fácil, pero aunque tiene grandes dificultades para imponerse en la mayoría de las agencias, dado que trabaja con información volátil y cambiante, también es cierto que sus oportunidades son grandes. Cada vez se hace más imprescindible conocer mejor al consumidor, lo que para las marcas se está convirtiendo en algo vital para sobrevivir, crecer y desarrollarse. Todo esto se convierte para el *planner* en un verdadero reto, rodeado de problemas de toda índole, pero también de oportunidades, ya que el trabajo está por hacer.

Algunos de los problemas del *planner* a la hora de confeccionar la estrategia de comunicación publicitaria se centran en la investigación y en la disponibilidad de los mismos datos por parte de la competencia. Ante esta problemática, el *planner* debe reaccionar y analizar la información desde diferentes perspectivas para poder extraer ópticas diferentes para generar valor de marca. Además, debe estar al día de todo lo que acontece en el mercado y en la actualidad, los cambios son muy rápidos. A ello hay que sumarle el poco margen de tiempo con el que trabaja la agencia, pues los clientes quieren todo «para ayer». Y por último, existe cada vez más cantidad de información y accesible a los competidores, por tanto, la capacidad analítica del *planner* se convierte en una pieza fundamental.

Por contrapartida, el *planner* también goza de algunas oportunidades. La principal es la capacidad que tiene de detectar las oportunidades del mercado para tomar decisiones en la determinación de la campaña. La investigación como alternativa teórica: tener datos científicos y saber interpretarlos es una manera de intentar garantizar el acierto en las decisiones. Es un perfil transversal, cooperativo que combina con eficacia el aspecto analítico y creativo. Y además, las nuevas tecnologías le ayudan a la hora de analizar la información y entender cómo funciona el consumidor en estos nuevos escenarios. Por último, la especialización juega un punto a su favor y, por tanto, también supone una oportunidad a la hora de su contratación en el sector del negocio publicitario.

Desde nuestro punto de vista, podemos destacar a nivel histórico algunos *planners* importante en la historia de la publicidad:

- Roser Reeves, creador del concepto Unique Selling Proposition (USP), proposición única de venta, idea antecesora del concepto estratégico.
- David Ogilvy creador de la imagen de marca y en la comunicación motivacional basada en el consumidor.
- Joaquín Llorente y su concepto «personalidad pública» que hace referencia a que el consumidor nos aceptará si conecta con nuestra personalidad de la marca.
- Salvador Pedreño y Luis Casadevall que se centraron en diferenciar comunicación (decir algo para que el otro lo sepa) de comunicación estratégica publicitaria (poner a dos en contacto).

Y actualmente, debemos destacar el auge de la mujer en el perfil de *planner*: Raquel Espantaleón, Nuria Serrano, Auxi Barea o Laura Sampedro entre otras,

cobran más protagonismo en este perfil. Y, finalmente, debemos destacar también la labor y contribución de grandes campañas con conceptos estratégicos que pasarán a la historia de la publicidad y que provienen de *planners* como Jorge Cubain, Antonio Monerris, Guillermo Navarro, Ramón Ollé, Antonio Núñez, Alex Pallete, Luis Miranda, Oriol Bombí, Gem Romero y Pablo Vázquez, entre muchos otros.

Como hemos visto a lo largo del capítulo, la figura del *planner* ha cobrado una importancia central en la agencia de publicidad y algunas empresas de comunicación, todo ello debido a su capacidad para conocer al consumidor a través de la investigación y para elaborar estrategias de comunicación depuradas que constituyan la base de un mensaje creativo eficaz. Estas permiten ofrecer en cada caso una respuesta individual ante la gran proliferación de situaciones y la rapidez de los mercados actuales (Cuesta 2012).

1.5. La Asociación de *Planners* de España (APG Spain)

La Asociación de *Planners* de España (APG) es una asociación profesional abierta a todos los profesionales de la comunicación, especialmente a todos aquellos que se dedican a la definición de estrategias de marca y estrategias de comunicación. La APG vela por el desarrollo riguroso de esta disciplina. En este sentido, la APG es una organización que pretende asegurar un estándar de calidad en los servicios de planificación estratégica que se ofrecen, tanto por los socios que la forman, como por las empresas que se benefician de sus servicios.

Para ello se organizan y realizan una serie de actividades dirigidas a adquirir conocimientos y adquirir habilidades que mejoren su desempeño: se comparten conocimientos, procesos de trabajo, tendencias, herramientas, metodologías, etc.

Actualmente, la masa de socios de la asociación está formada mayoritariamente por los responsables de planificación estratégica que trabajan en agencias de publicidad, consultorías y agencias de medios de España.

La APG ha conseguido que el *planner* sea más visible y relevante en el mundo de la agencia publicitaria. Su principal objetivo es identificar la figura del *planner* en la industria, así como sus tareas, y velar por la disciplina estratégica en la comunicación.

Se recomienda visitar su página web, puesto que incluye recursos de interés y noticias relacionadas con la figura del *planner*.

Véase toda la información en: http://www.apgspain.es.

1.6. Ejercicio práctico para este capítulo

El objetivo principal de esta práctica es el estudio y análisis del entorno de la figura del *planner* y comprender y entender esta figura desde diferentes perspectivas.

Se puede realizar de manera individual a modo de test, o por grupos de trabajo a modo de disertación y/o trabajo. Cada equipo selecciona una de las siguientes perspectivas para trabajar la figura del *planner:*

1. Historia del *planner*
   ¿Cómo surgió la figura del *planner*?
   Razona quién entiendes tú que fue el primer *planner* en el mundo y en España, y explica y justifica tu respuesta. Analiza la relación existente entre el *planning* en Europa y el *planning* en España. Justifica y argumenta tus respuestas.
2. Asociación de *planner* (nacional e internacional)
   Una vez estudiada la trayectoria de la Asociación, define su función y una explicación razonada del porqué de su existencia. Realiza una comparativa entre la asociación a nivel nacional e internacional. Justifica y argumenta la existencia o no de diferencias significativas.
3. Técnicas de investigación. Las fuentes
   ¿Cuáles son las fuentes y las técnicas que en la actualidad más utilizan los *planners* y por qué? Emite un juicio de valor sobre cuáles serán las futuras y porqué. Explica la relación entre la investigación y el papel que juega a la hora de realizar una campaña de publicidad.
4. Principales *planners*
   ¿Cuáles son a tu juicio los *planners* más importantes de la actualidad? Justifica y razona tu respuesta y determina cuál ha sido su trayectoria y destaca alguna de sus campañas más eficaces.
5. Premios EFI
   ¿Por qué consideras que se crearon y cuál fue su finalidad? Justifica y razona a tu juicio la utilidad y la finalidad de estos premios para los *planners.* Elige un caso del último libro de los EFI que consideres más interesante e innovador y justifica a tu juicio dicha elección
6. Agencias nacionales e internacionales especializadas en planificación
   ¿Cuáles son las principales agencias nacionales e internacionales dedicadas de manera exclusiva a la planificación estratégica? Determina sus principales técnicas para trabajar esta especialización, sus logros y las campañas más eficaces que han realizado.
7. Departamento de Planificación Estratégica
   ¿Cómo es y qué funciones tiene el Departamento de Planificación en la actualidad? Estructura, composición, trabajo diario, responsabilidades, actuación fuera y dentro de la agencia, relaciones con el resto de departamentos... Explica las diferencias de este departamento cuando se trata de una agencia nacional o local y justifica su porqué. Pon algún ejemplo comparativo respecto a las estructuras de las agencias actuales de publicidad.

Evaluación:

Se valorará la capacidad crítica y la investigación; la justificación y el razonamiento de las respuestas, así como la bibliografía y fuentes utilizadas para responder a cada una de las perspectivas.

CAPÍTULO 2: La estrategia desde el *briefing*

El análisis es el punto crucial de arranque

2.1. Modelo de *briefing* estratégico *versus* creativo

Uno de los principales aspectos que tenemos que tener en cuenta es que el *briefing* es una hipótesis de trabajo. Debe ser una «pantalla» donde se proyecta la imagen de la empresa, la personalidad del anunciante y la verdad del producto o del servicio. Además, hemos de tener en cuenta que el *briefing* posee un componente psicológico, emocional y que puede ser determinante para la elaboración de la campaña. Si estos parámetros no existen, hemos de rehacer el *briefing* para extraer los puntos anteriormente mencionados.

El equipo de cuentas, que son quienes tienen el contacto con el cliente, recibe toda la información y, junto con el *planner,* deben revisarla y analizar determinando exactamente lo que hace falta, aportando sugerencias y comentando aquellos datos que el cliente no ha tenido en cuenta o que simplemente precisan de una mayor documentación y reflexión. Por tanto, y en un primer momento, la información ha de buscarse y/o completarse y esta acción puede ser elaborada por los responsables de cuentas o de planificación estratégica o ambos (Álvarez 2012).

El *planner* ha de transformar los objetivos de comunicación del *briefing* en objetivos publicitarios para determinar exactamente lo que queremos hacer para después, estudiar y analizar la manera adecuada de desarrollarlo con el resto de equipos (cuentas y creatividad, principalmente). El *planner*, al ser especialista en la conducta del consumidor, debe aportar datos precisos y documentados en este sentido, delimitando muy claramente los datos objetivos de las intuiciones.

Por estos motivos, podemos encontrar hasta tres tipos de *briefing*:

- El del anunciante: constituye las pautas básicas y los objetivos que pretende conseguir el cliente.
- El estratégico: elaborado por el *planner* y su equipo de trabajo, pues incluye una transformación del *briefing* proporcionado por el anunciante y resultado de incluir la investigación necesaria para complementarlo.

- El creativo: constituye una herramienta de trabajo práctica, operativa, que resume las ideas clave para que creatividad comience a trabajar

El briefing del cliente

En la agencia, los equipos de trabajo que participan en la cuenta, deben presentar la no conformidad del *briefing* por parte del cliente por varios motivos:

- En ocasiones, estará incompleto y faltarán aspectos importantes que hay que abordar para arrancar la campaña.
- Es posible que tenga un error en el enfoque por parte del cliente y, por tanto, habrá que replantearlo de nuevo.
- No existe *briefing* del cliente y, por tanto, debemos empezar de cero.

El *briefing* por parte del cliente se puede dar por escrito (documento o *mail*) o en ocasiones lo recoge oralmente el de cuentas en una reunión presencial. Por tanto, es interesante resaltar la idea de recoger también la explicación que el cliente aporte al equipo de cuentas, sus matizaciones, sus inquietudes, etc., más allá de la información aportada, pues en las cortas distancias es donde más información se puede extraer y que, incluso, en ocasiones puede ser fundamental y clave para la campaña.

Ejemplo modelo de Briefing del cliente

Parte 1: Información de la empresa
Marca corporativa
Descripción del producto/servicio
Perfil del consumidor
Mercado en el que opera la empresa
Competidores principales
Comunicación realizada anteriormente

Parte 2: Datos de carácter estratégico para enfocar la campaña
Objetivos de comunicación
Estrategia de comunicación. ¿Dónde estamos y dónde queremos llegar?
Target/ Público objetivo: ¿Cuál es nuestro público objetivo?
Análisis de las características del producto: ¿Qué queremos promocionar y cuál es el posicionamiento que queremos comunicar?
Presupuesto
Timing
Recomendaciones y consejos

Fuente: Elaboración propia a partir del visionado de varios *briefings* de clientes.

Figura 3: Modelo de *Briefing* del cliente

Los *planners* deben pensar en el *briefing* como si fuera un anuncio para los creativos, pero previamente suelen rehacer la información aportada por el cliente en un documento o dossier que encauce y organice toda la información complementaria que han decidido incorporar.

El *briefing* estratégico incluye una ampliación de la información aportada por el cliente, incluyendo una visión estratégica no solo de la marca, sino también del consumidor. Por tanto, constituye una herramienta de trabajo que ayuda a organizar y dar coherencia al trabajo del *planner*.

Para la elaboración de un *briefing* desde un punto de vista estratégico, cuatro han de ser las actitudes que hemos de tener (Sánchez 2011):

1. Una actitud pedagógica: se debe redactar para que todos entiendan el contenido y las conclusiones.
2. Una actitud creativa: se han de seleccionar solo las informaciones que dejan entrever posibles soluciones, es decir, la información motivadora.
3. Una actitud crítica: para evitar errores como consecuencia de recurrir a soluciones demasiado fáciles.
4. Una actitud inteligente: hay que conocer lo que se maneja para proceder con astucia en la guerra comercial en la que se desenvuelven los productos.

Tiene que tener tres funciones, de lo contrario no nos servirá de nada desde la óptica de la estrategia (Cuesta 2012):

a) Función operativa: es un método de trabajo (un guión) que permite a quien lo elabora ordenar sistemáticamente la información disponible para poderla analizar y extraer soluciones comunicacionales. Se manejan datos reales con la finalidad de ordenarlos y seleccionarlos en base a unos objetivos concretos. El mensaje final del *briefing*, al transformar creativamente estos datos seleccionados, serán las primeras pautas para la elaboración de la estrategia, no unas conclusiones o un diagnóstico.
b) Función referencial: constituye una referencia permanente a la que pueden recurrir todos los equipos en cualquier momento.
c) Función persuasiva: permite a su autor defender la estrategia y la campaña resultante ante el cliente.

Existen múltiples modelos de *briefing* en función, sobre todo, del tipo de empresa. Independientemente de cómo sea el *briefing* de un cliente, desde la perspectiva del *planner* se tiene que plantear a partir de la respuesta a las siguientes preguntas:

- *Brand Essence* (Esencia de la marca): ¿cuál es el elemento o factor en el que se debe asentar la marca? Cabe detectar cuáles son los valores más duraderos y diferenciados por el consumidor.
- ¿Dónde estamos compitiendo?: ¿en qué segmento y contra qué marcas?
- ¿A quién estamos dirigiendo nuestra campaña?: *insight* con que apelamos con nuestra comunicación. Describir qué siente y qué piensa nuestro consumidor.
- ¿Cuál es el concepto estratégico?: detectar en qué nos basamos para construir nuestra campaña y si ese concepto también sirve para la elaboración de la estrategia creativa.
- ¿Por qué hacemos publicidad?: debemos definir por qué debe creer nuestro consumidor nuestra campaña y qué queremos que piense nuestro consumidor de nuestra marca.
- ¿Cumplimos objetivos?: debemos detectar si nuestra campaña responde al planteamiento inicial del cliente.

Del *briefing* del cliente al *briefing* estratégico y «traducido» por la agencia, podemos determinar las siguientes partes:

- Cuál es el problema
- Cómo lo solucionamos
- A quién le importa nuestro mensaje
- Qué tenemos que decirle
- Cómo se lo vamos a contar (tono, estilo, personalidad)
- Y los plazos para organizar y dar coherencia a todas las ideas

Ejemplo modelo de briefing estratégico

Parte 1: Introducción
Por qué: Descripción del problema /oportunidad. Antecedentes. Análisis estratégico de la competencia (quiénes son y cómo son).
Para qué (qué queremos que hagan): Descripción del driver para llevar a la acción.
Con qué (producto/servicio/marca): ¿Cómo perciben en la actualidad nuestra marca?
El qué (tipo de campaña): ¿Qué pretendemos conseguir con la campaña?
Timing (cuándo se presenta y a quién): Plazos estratégicos y estilo de cliente.
Presupuesto: Negociable SÍ NO **¿Es concurso?** SÍ NO

Ejemplo modelo de briefing estratégico

Parte 2: Mensaje que queremos transmitir (*Copy Strategy)*
El qué: Un único pensamiento que queremos transmitir, expresado de forma clara y simple en español sencillo. ¿Qué necesitamos comunicar y por qué?
La marca: Beneficios emocionales y racionales. Posicionamiento estratégico y percibido. ¿Qué está haciendo el cliente ahora?; ¿qué hace la competencia?; investigación y anécdotas del producto; antecedentes, etc. Descripción del *Brand Value.*
Única proposición de venta (USP): Destacar en una frase lo que queremos comunicar, si solo tuviéramos que comunicar un beneficio, cuál sería y cómo lo haríamos.
Parte 3: Conocimiento del consumidor:
Público objetivo: (Target estratégico): Descripción cualitativa y detallada del estilo de vida, de las motivaciones para el consumo del producto/servicio, tendencias y hábitos de consumo, etc.
¿Quiénes son?; ¿qué intereses tienen?; ¿cuáles son sus motivaciones?; ¿por qué les debe «atraer» nuestra comunicación?; ¿cuáles son las necesidades no evidentes a cubrir o la motivación que se quiere activar? (*insights*).
Descripción de su Psique Local/Cultural. Tendencias. Cambios de comportamiento.
Parte 4: Creación y piezas
Qué nos piden: Mensaje central, Tono de la comunicación, medios, información adicional, *timing*, incentivos, etc.
Descripción del *Core Creative Idea*
Producción: Piezas, tirada, personalización, manipulado, franqueo, distribución, fecha de salida, presupuesto.
Parte 5: Otras consideraciones a tener en cuenta
(Si las hay)

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de varios *briefings* elaborados por departamentos de Planificación Estratégica de varias agencias de publicidad.

Figura 4: Modelo de *briefing* estratégico

El briefing creativo

Del *briefing* estratégico, el *planner* debe ser capaz de extraer y resumir las premisas clave para que el equipo de creatividad pueda poner en marcha el trabajo. El *briefing* creativo debe resolver qué hacemos, por qué existe la marca yel producto/servicio, cómo lo demostramos, y qué y cómo lo vamos a contar.

Los datos tienen que expresar, de forma sintetizada y clara, qué es lo que hay que saber para poder resolver el mensaje de la campaña. Cuanto más comprendan las claves del producto (historia, uso, composición, envase, precio), personalidad de la marca, público objetivo, competencia y objetivos, así como las

indicaciones sobre estrategia creativa y estrategia de medios, más posibilidades tendrán de acertar con la propuesta.

Según Antón Álvarez (2012), tiene una triple función:

- Sirve de orientación para que los creativos sepan en qué dirección deben enfocar su trabajo.
- Debe ser inspirador para estimular las ideas y despertar la motivación y la creatividad.
- Constituye un punto de referencia al que se puede volver en caso de pérdida del foco.

Y siguiendo con este autor, debe tener características fundamentales:

- Ha de ser comprometido, pero no intransigente: debe implicarse a fondo con la situación de la marca y comprender su situación y su problemática, pero a la vez, debe generar diálogo, reflexión y consenso.
- Ha de ser claro, pero profundo: debe llegar al fondo de todas las cuestiones planteadas.
- Debe ser sencillo pero no obvio: aportando un conocimiento profundo del tema, con sencillez y claridad y con verdades realmente solventes.

En definitiva, el *briefing* creativo suministra al director creativo, al director de arte y al *copy* la base informativa para elaborar la estrategia creativa. La diferencia esencial con el *briefing* del cliente es que incluye referencias específicas sobre creatividad, y respecto al *briefing* estratégico es que este último incluye referencias estratégicas y centradas en el perfil del público objetivo. Hay agencias que trabajan directamente desde el *briefing* del cliente al *briefing* creativo. En cambio en otras sí que hemos podido observar la coexistencia de estos tres modelos.

En cuanto a las plantillas existentes, muchos autores y profesionales del sector de la publicidad, son partidarios de eliminar las plantillas rígidas y que determinan el contenido de la información para trabajar. Las plantillas son útiles puesto que ayudan a incluir un proceso de trabajo en los equipos, establece un patrón y estandariza los métodos de funcionamiento. Y, además, obliga a una reflexión sobre diferentes aspectos que quizás a priori no se han tenido en cuenta. Pero por otro lado, en ocasiones, pueden encasillar el trabajo y se convierten más en un obstáculo que en una herramienta facilitadora para los equipos (Álvarez 2012). Desde nuestro punto de vista, las plantillas deben tener unos apartados básicos comunes, pero deben tener también cierta libertad para incorporar o quitar datos y así adaptarse mejor a la situación peculiar que cada cliente tiene.

No existe, por tanto, una plantilla modelo común a todas las agencias, pero sí que podemos recopilar las cinco características fundamentales que todo documento de este tipo debe cumplir según Jon Steel (2000):

- Los clientes no deben participar en el *briefing* creativo, ya que hay códigos vinculados al mundo de la publicidad y, por tanto, son complicados de comprender por parte del cliente.
- Si no es relevante para el consumidor, no es relevante para el *briefing*: el *planner* debe asegurarse de que los datos pertinentes sobre el consumidor surjan entre toda la información.
- La finalidad del *briefing* no es alabar al producto/servicio: hay que actuar sobre las percepciones de los públicos y no centrarse únicamente en lo obvio y en los atributos explícitos del producto/servicio.
- Los creativos/as escriben basándose en el *briefing,* pero no escriben el *briefing:* es preciso recordar que en comunicación lo inesperado, si resulta pertinente, siempre ofrece una importante ventaja.
- El *briefing* no es una oportunidad para demostrar cuánto se ha trabajado: no hay que volcar toda la información y todo el trabajo realizado para justificar el esfuerzo y el trabajo realizado, sino que cuanto más claras se tengan las cosas, más fácil resulta resumirlas y explicarlas con sencillez.

El *briefing* creativo ha de ser un folio (como mucho), pues implica un exhaustivo resumen del estratégico y ha de ser una herramienta práctica para los creativos/as.

Ejemplo modelo de briefing creativo

Marca (*Brand*)
Situación de partida.
Debe de incluir el punto de tensión.
Público objetivo (*Target*)
Descripción resumida y estímulos más concretos de ese segmento.
Tendencias.
La idea
Mensaje básico que debe contener.
Razones para creer
Breve justificación y relación con el producto/servicio.
Tono
Y estilo de la campaña.
Mandatorio
Aquello que es obligatorio que aparezca por petición de cliente.
¿Qué se espera de la creatividad?
Focalizar el esfuerzo creativo hacia un objetivo concreto.
Bonus Track
Referencias de interés que apoyen la idea creativa.
Otros aspectos a destacar (referencias, tendencias, etc.).

Fuente: Elaboración propia a partir del visionado de varios modelos de *briefings* creativos elaborados por agencias de publicidad.

Figura 5: Ejemplo modelo de *briefing* creativo

Por tanto, el *briefing* creativo tiene una función operativa y práctica que emana del *briefing* estratégico, cuya función es más explicativa y argumentativa que, a su vez, surge del *briefing* de cliente que tiene una función referencial que marca el punto de inicio del proceso de creación de campañas.

2.2. Objetivos publicitarios, *target* y concepto estratégico

Cuando un cliente define unos objetivos, estos se han de traducir a términos muy claros y específicos de comunicación. No hay estrategia si no hay una clara definición de los objetivos a perseguir. Desde el objetivo del cliente hasta la creatividad hay un salto importante que conviene tener cubierto con una buena estrategia, y para ello, un primer paso reside en traducir los objetivos de marketing en objetivos de comunicación y estos en objetivos publicitarios.

La principal diferencia existente entre estos tres tipos de objetivos reside en el enfoque y en la temporalidad de su consecución, aspectos que hay que tener muy en cuenta. De ahí que los objetivos de marketing muchas veces estén orientados a ventas, los de comunicación están centrados en la marca y los de publicidad en el consumidor.

Objetivo de marketing	Objetivo de comunicación	Objetivos publicitarios
Aumentar el número de clientes para aumentar las ventas. Los objetivos de marketing van entorno a elementos económico-financiero de venta o de producto.	Albergan marca, comunicación financiera, relaciones públicos, valores, etc. Generar confianza a los clientes. Percepción positiva de imagen de marca. Determinar bien los públicos. Estrategia de comunicación. ¿Cómo? Fase 1. Desarrollando una campaña centrada en las distribuidoras. Fase 2. Desarrollando una campaña centrada en el consumidor final. En los objetivos debemos diferenciar a qué públicos nos vamos a focalizar.	Diferenciar la marca: Transmitir un mensaje centrado en la recomendación como factor clave. Determinar bien el target. Estrategia de comunicación publicitaria: Campaña de imagen de marca centrada en la exclusividad y calidad. *Target*: Distribuidoras y consumidor final. Porque los elementos de exclusividad y calidad son válidos para ambas. Concepto estratégico: Avon como un producto exclusivo que recomiendas (como distribuidor) y que te recomiendan (como consumidor final). Concepto creativo: Avon llama a tu puerta.

Fuente: Elaboración propia a partir de ejemplos proporcionados por varias agencias de publicidad.

Figura 6: Ejemplo de tipologías de objetivos. Cliente Avon

Los creativos se encuentran centrados en el desarrollo de la idea y, por tanto, se encuentran ajenos sobre el conocimiento de las motivaciones, tendencias psicológicas y socioculturales, fluctuaciones sociales, cambios sociales y las expectativas del consumidor. Los ejecutivos de cuenta están pendientes de las necesidades y plazos que marca el cliente. Ya hemos visto anteriormente que el *planner* debe introducir su reflexión entre las opiniones y datos del Departamento Creativo e Investigación que ayude a tomar medidas correctas antes de la definición del mensaje. Y, además, es portavoz del *target* a partir del conocimiento que tiene de él ante la marca del cliente.

El *planner* debe conocer muy bien al público al cual van a dirigir la campaña, describirlo no solo desde el punto de vista cuantitativo, sino cualitativo que es la parte más interesante y de donde se pueden extraer los *insights*. Además, el *planner* debe convertir al *target* (descripción analítica y objetiva) en un *target* estratégico para la campaña. Esto es, conocer qué escucha, dónde y cómo; ¿Qué piensa y qué dice nuestro consumidor sobre el producto/servicio publicitado?; ¿Qué tipo de contenidos consume, dónde y cuándo?; ¿Quiénes son sus influentes?; ¿Cuál es su estilo de vida y sus hábitos de consumo?; ¿Cómo se mueve en el medio *online*?; ¿Qué busca, dónde y para qué lo realiza? Y un largo etcétera que vendrá limitado por los parámetros de búsqueda que determine el *planner*. La investigación debe tener una utilidad y un enfoque práctico.

Para el consumidor, la marca es sinónimo de la identidad del producto y viene definida por los atributos que lo diferencian de los demás productos (Fresno 2012). La diferenciación emocional entre marca y consumidores explica que estos establezcan un vínculo de lealtad hacia esa marca (López 2007). La consolidación de la marca es un trabajo a largo plazo y requiere de una estrategia de comunicación sólida y extensa desarrollada por el *planner* y su equipo. En la actualidad, cuando se trabaja la comunicación de una marca debemos contemplarla como la resultante de una combinación única de atributos funcionales, emocionales y sociales.

La marca es un elemento clave y diferencial en toda empresa que quiera triunfar en el mercado. Para que una empresa transmita un mensaje positivo a su público, debe ser única, viva, memorable y que refleje sus valores. Para ello hay un proceso de investigación, de estrategia, de conceptualización, de formalización y de ejecución eficaz. Y el *planner* debe estar presente en todas estas fases.

Las empresas se han dado cuenta de que la mejor manera de hacer relevantes sus marcas en promover vínculos emocionales, debe conocer más y mejor al consumidor y cuáles son sus *insights* para utilizarlos como arma estratégica (Pérez 2005).

Este conocimiento profundo requiere una inmersión continua de la vida real de los consumidores y trasladar este conocimiento a las estrategias de las marcas. Para entender por qué las personas actúan de determinada manera, es esencial ponerse en lugar del otro dejando de lado nuestros prejuicios, valores o necesidades personales. Por lo tanto, el *planner* debe ser curioso y tener interés por conocer lo que motiva a las personas; empaparse de realidad, aprender de las experiencias, etc.

Debemos tener en cuenta que las nuevas tecnologías y, en especial, Internet 3.0 han provocado que las antiguamente llamadas «audiencias cautivas» se hayan

liberado y hoy en día estén mucho más fragmentadas y dispersas. En la economía de la atención, donde unos ofertan tiempo de atención y otros lo demandan, el mejor relato es el que gana (Núñez 2007). Los antes receptores de mensajes han pasado a ser usuarios de relatos (Vaca 2015).

Las nuevas tecnologías han generado un ahorro en los procesos de creación, producción y distribución de mensajes. La interactividad posibilita que el ciclo de los mensajes se descontrole, sean más líquidos, abiertos, democráticos. Los receptores son también emisores y creadores y, por tanto, el relato de la historia que contemos en una campaña de publicidad ha pasado de estar estático y encorsetado, a convertirse en el protagonista de la estrategia de publicidad (Fontana 2010). Es lo que en términos profesionales se denomina *storytelling*, del que hablaremos más adelante.

Nos encontramos inmersos en un nuevo contexto publicitario que cambia de manera rápida, y ya no solo desde el punto de vista del mensaje, sino del propio consumidor que se ubica como centro neurálgico de la comunicación publicitaria. Este nuevo consumidor es el eje donde se asientan las estrategias de comunicación, sobre todo si nos adentramos en el medio Internet, un medio donde el usuario, el consumidor, el cliente es quien manda hacia las marcas y hacia la publicidad (Fresno 2012).

Los profesionales de la comunicación publicitaria, del marketing digital, deben ser profesionales que sepan moverse en un entorno de reciente pero muy rápido desarrollo, de crecimiento exponencial, y con un nuevo planteamiento comunicativo. Entender estos nuevos contextos de comunicación es un imperativo para poder desarrollar nuestras estrategias de marketing y comunicación *online* (Fernández 2013).

Dentro de estos contextos, las redes sociales constituyen una de las áreas más desarrolladas en la actualidad porque es donde el cambio entre la relación cliente y marca ha sido más notable. Las redes sociales constituyen una oportunidad para desarrollar estrategias de relación, comunicación y venta con clientes actuales y potenciales de manera eficaz: la clave reside en entenderlas bajo esa concepción (Gosende 2011).

Por todo ello, es fundamental que el *planner* defina el denominado concepto estratégico, aquella frase o idea que es capaz de asentar toda la campaña y dar coherencia a todas las acciones que componen la estrategia de publicidad.

Este concepto estratégico se diferencia, principalmente del creativo, en que el primero se puede utilizar en más de una campaña. Por el contrario, el concepto creativo solo es útil para una campaña concreta en un momento y contexto determinados.

El concepto estratégico, por tanto, se caracteriza porque:

- Presenta una idea que asienta los valores de la marca desde el punto de vista de la comunicación.
- Se trabaja a largo plazo.
- Constituye la base de la estrategia de comunicación publicitaria.

Por el contrario, el concepto creativo viene determinado por las siguientes características:

- Presenta una idea que asienta el mensaje a transmitir y enfocado al *target.*
- Se trabaja a medio o corto plazo, dependiendo de la duración de la campaña.
- Constituye la base de la estrategia creativa.

La mejor estrategia pasa por la innovación y la creación. Constantemente el mercado nos da ejemplos de cómo se puede cambiar y mejorar todo. Un *planner*, para conseguir estos resultados, ha de tener esta mentalidad holística y flexible.

Para llegar a diseñar una estrategia de comunicación publicitaria correcta con una estrategia creativa que detecte un *insight* novedoso, deberemos nutrirnos de la información y de la investigación más adecuada, especialmente de la conducta del consumidor.

2.3. Fuentes de investigación en publicidad

La investigación de mercados no es responsabilidad exclusiva y directa del *planner.* Aunque existen *planners* con experiencia en el mundo de la investigación, en la definición de sus tareas no se incluye la realización de investigaciones (Romero 2011). Sin embargo, el *planner* sí que es el responsable de contribuir en el desarrollo de la investigación que encargan sus clientes y, sobre todo, de convertirla en útil para la campaña.

Los tres principales enfoques que nos aporta la investigación antes de trabajar en la campaña son:

- Conclusión: sobre todos los aspectos que se han tratado en la investigación a partir del análisis y, por tanto, un punto de partida.
- Detección de oportunidades: para la marca y para la comunicación.
- Inspiración para el desarrollo de los conceptos y de la creatividad.

A grandes rasgos, podemos clasificar las técnicas de investigación en dos grandes bloques: cuantitativas y cualitativas:

- Técnicas de investigación cuantitativas: son las que utilizan muestras representativas con el fin de proyectar una visión objetiva sobre un universo específico. El nivel de observación es directa y extensa (observación de grandes grupos de personas), dando resultados muy numéricos y objetivos.
- Técnicas de investigación cualitativas: se caracterizan por ser más complejas que las cuantitativas, ya que se trata en profundidad las motivaciones y actitudes del *target* para trazar perfiles sociológicos, culturales, psicológicos.

Los profesionales del sector y teóricos aconsejan y recomiendan la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas sobre la imagen y el posicionamiento, también sobre las motivaciones, actitudes, hábitos, estilos de vida y un conocimiento a fondo de la competencia (*benchmarking*), además de otras múltiples técnicas de investigación.

A continuación, determinamos algunas de las herramientas de investigación más utilizadas en publicidad (entre muchas otras):

- Población y muestra (bajo un fundamento matemático estadístico).
- Nielsen: mide la actividad y la interacción de los consumidores en las compras y consumo de casi 10 millones de consumidores.
- Panel de consumidores: técnica de investigación que recoge de forma periódica información sobre las compras que realiza una muestra constante y representativa de la población.
- *Store Audit*: seguimiento sobre productos de consumo masivo en establecimientos comerciales de venta minorista. Se selecciona un área de estudio y la cobertura geográfica y se recopilan datos aplicándose la fórmula de auditoría, existencia anterior más compras y la existencia actual de las ventas totales.
- Encuestas cuantitativas: para recoger datos de manera masiva.
- Entrevistas en profundidad: para acceder al conjunto de motivaciones, actitudes, creencias, comportamientos, opiniones, etc.
- *Focus Group*: técnica grupal, de 8 a 10 personas, que nos permite obtener gran cantidad de información basada sobre un tema y sus múltiples puntos de vista.
- Philips 66: (parecido al *focus group*); unos cien participantes se dividen en subgrupos e intentan llegar a una solución para los problemas o los objetivos a alcanzar.
- Ómnibus: realización periódica de un cuestionario a un mismo número de individuos, donde las preguntas son distintas en cada momento.
- *Tracking*: seguimiento acerca de una categoría determinada de producto en el ámbito publicitario para medir el nivel de recuerdo, identificación de campaña y marca, y cuestiones similares.
- Análisis PEST: herramienta interna que intenta comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa, recolectando toda la información relevante sobre cuatro bloques, político-legal, económico, sociocultural y tecnológico.
- DAFO: documento interno que determina las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.
- Audímetro: dispositivo electrónico conectado al televisor o radio utilizado como mediador de audiencias que registra el apagado y encendido del apartado, el canal seleccionado, la frecuencia del cambio de cadenas, etc., a lo largo de todo el día. Así mismo, permite identificar a los miembros del hogar e invitados que están viendo u oyendo un programa a través de un código numérico asignado a cada uno de ellos (definición del *Diccionario J. Walter Thompson*, página 39).

Hoy en día se han implantado otras nuevas técnicas de investigación utilizando la web 4.0. Entre muchas, destacamos la denominada geolocalización, es la localización geográfica de un dispositivo conectado a Internet. El *geofencing* es una nueva técnica que se ha convertido en tendencia mediante la aplicación de la localización del usuario de manera exacta para uso exclusivo de la publicidad. También pueden considerarse a las redes sociales como una gran fuente de investigación, como Google Alerts, Socialmention, Howsociable, Topsy, etc., y las propias redes como Facebook, Twitter e Instagram también aportan datos de interés.

A su vez, también encontramos publicaciones y revistas con información al respecto, e igualmente estudios del producto y del mercado, que constituyen una fuente de información fundamental y pueden proceder tanto del anunciante como de otras entidades que trabajan en el mismo sector de la comunicación publicitaria.

A continuación, vamos a determinar las fuentes que recomendamos de interés para la investigación en comunicación y publicidad:

- Meaningful Brands (por Havas Media Group): en esta web, podemos encontrar información y estudios de interés sobre marcas a nivel mundial, casos de estudio y tendencias. Página web: http://www.meaningful-brands.com/.
- Brandwatch: web que analiza y monitoriza la conversación en entorno digital. Tiene un apartado de informes con estudios de casos éxito e informes muy interesantes. Página web: https://www.brandwatch.com/es/
- Interbrand: proporciona un *ranking* anual de las mejores marcas a nivel mundial. Página web: https://www.interbrand.com
- Kantar Media: web que facilita datos sobre los mejores *insights*, seguimiento y análisis de medios sociales, medición de audiencias y tendencias sociales todo ello con casos de estudio y ejemplos. Página web: https://www.kantarmedia.com/es
- Villafañe & Asociados: consultora que proporciona análisis interesantes sobre reputación, cultura corporativa, responsabilidad social corporativa, liderazgo, marcas y su medición cuantitativa y cualitativa. Página web: http://www.villafane.com/blog/
- Estudio General de Medios (EGM): cada trimestre aporta un resumen de las audiencias y el consumo de los medios. Página web: https://www.aimc.es/egm/datos-egm-resumen-general/
- Nielsen: aporta informes sobre la inversión publicitaria, aspectos relevantes del consumidor para segmentar mejor e *insights*. Página web: http://www.nielsen.com/es
- Thinkwithgoogle: incluye estudios sobre *insights, storytelling*, tecnología y publicidad y un largo etcétera de información vinculado a Google. Página web: https://www.thinkwithgoogle.com/
- Oficina para la Justificación de la Difusión (OJD): proporciona un buscador de todas las publicaciones existentes. Página web: https://www.ojd.es/

- Interactive Advertising Bureau (IAB Spain): noticias del sector de la publicidad digital, festivales y ofrece un apartado de publicaciones con estudios e informes de interés. Página web: http://www.iabspain.es.
- Agencia McCann: proporciona informes sobre marcas, actitudes de las personas y sobre comportamientos y tendencias de la sociedad. Página web: http://truthcentral.mccann.com/.
- Asociación Española de Anunciantes (AEA): incluyen noticias de interés relacionadas con el sector de la comunicación publicitaria. Además, incluye información de los premios nacionales a la eficacia publicitaria (EFI). Tiene un apartado de hemeroteca que incluyen informes de interés sobre el sector. Página web: https://www.anunciantes.com/.
- Accenture: innovación y tendencias en comunicación. Página web: https://www.accenture.com/es-es.
- TNS Global: proporciona publicaciones sobre publicidad, marcas y consumidores. Página web: http://www.tnsglobal.es/.
- Millward Brown: marcas y publicidad internacional. Página web: http://www.millwardbrown.com/.
- La Criatura Creativa: es un blog específico sobre publicidad y que recopila las campañas más destacadas del momento con múltiples recursos. Página web: https://lacriaturacreativa.com/.
- Foro de marcas renombradas: portal donde se recopilan casos de éxito y marcas líderes mundiales. Página web: https://www.marcasrenombradas.com/.
- Reason Why: portal de interés sobre tendencias, noticias, reportajes y temas sobre la actualidad publicitaria. Página web: https://www.reasonwhy.es/.
- Branded Content Marketing Association: portal web con las últimas tendencias y eventos relacionados sobre *Branded Content*. Página web: http://www.thebcma.info/.

Revistas especializadas del sector:

- *Control*: http://controlpublicidad.com/
- *IP Mark*: https://ipmark.com/
- *El Publicista*: https://www.elpublicista.es/
- *El periódico de la publicidad*: https://lapublicidad.net/
- *Anuncios*: http://www.anuncios.com/
- *Interactive*: http://interactivadigital.com/

2.4. Fases estratégicas y determinación del tipo de campaña

El cómo, cuándo y dónde son parámetros fundamentales que hemos de tener en cuenta para que la estrategia se realice con la mayor eficacia posible. Cuando

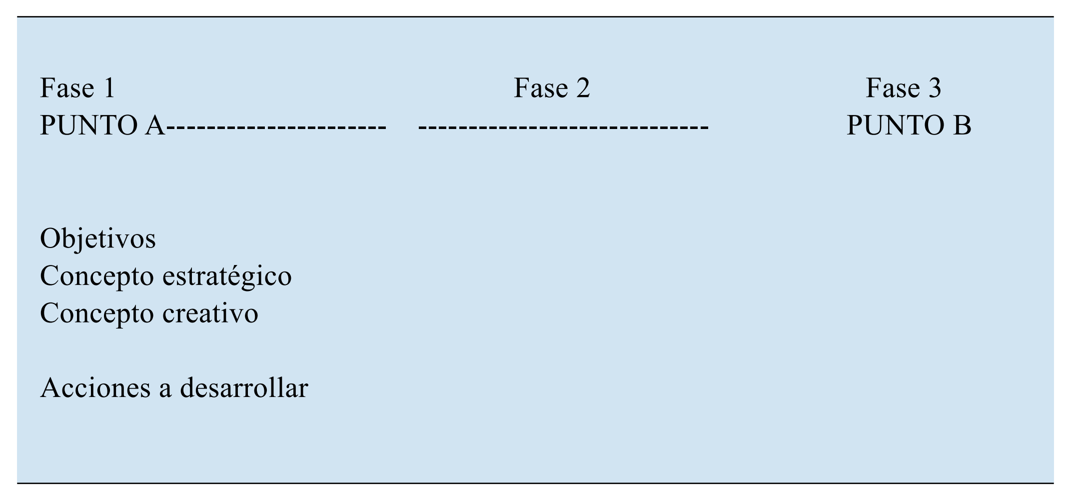
decidimos el estilo de campaña lo tenemos que hacer desde el punto de vista de la estrategia y no desde la creatividad. Para ello, es fundamental plasmar los conceptos, las ideas y las acciones en fases estratégicas que nos permitan vislumbrar la evolución en la consecución de los objetivos.

En una campaña de publicidad, las fases deben estar desglosadas, y cuanto más mejor. En las fases debemos tener claro qué objetivo se cumple; cuáles son las acciones a realiza; en cuánto tiempo se llevan a cabo dichas acciones y cuestionarse en todo momento por qué que se realizan.

Es importante resaltar que en las fases se deben contemplar los diferentes sistemas de comunicación que tengamos diseñados: acciones de publicidad, de relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo, publicidad interactiva, eventos, social media, etc. A su vez, habrá que explicar y detallar cada una de las acciones que se han decidido y cuáles son los elementos, tanto gráficos como audiovisuales, que funcionarán a modo de nexo con el objetivo de buscar una sinergia entre las diferentes piezas y materiales (Soler 1997).

Las fases estratégicas nos van a proporcionar una visión global del desarrollo del trabajo publicitario, con orden y con metodología a la hora de poner en práctica todas las ideas creativas. Por tanto, constituye una tangibilización de todos los conceptos e ideas que anteriormente han decidido los *planners* y los creativos/as junto con el resto de equipos que participan en la campaña y en la cuenta del cliente.

Nos permite visualizar la situación de partida del *briefing* hasta el punto donde queremos llegar por medio de la publicidad:



Fuente: Elaboración propia a partir de la observación de varios ejemplos proporcionados por agencias de publicidad.

Figura 7: Ejemplo esquema básico de las fases estratégicas y *timing*

En el desarrollo de las fases estratégicas, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El concepto estratégico sobre el que se asentará toda la campaña y que será el hilo conductor en todas las fases.
- Establecer cuáles son los momentos (y el contexto) en el que se desarrollan cada una de las acciones en cada una de las fases y pautas necesarias para su correcta ejecución.
- Determinar cuál es el tipo de campaña y de tácticas (conjunto de acciones) necesarias para la consecución de los objetivos en los plazos fijados.

En estas fases no podemos dejar de incluir el desarrollo de la estrategia creativa, así como su «bajada» a cada una de las piezas y acciones que se han decidido. La estrategia creativa ha de ser operativa, debe responder a los objetivos planteados, tiene que ser viable, notoria y que detecte un *insight* novedoso para activar emocionalmente al *target*.

A su vez, la estrategia de medios ha de ir totalmente acorde con la estrategia global de campaña: han de ir igual de interconectadas que con la estrategia creativa.

El qué vamos a hacer (estrategia de comunicación publicitaria), el cómo lo vamos a hacer (estrategia creativa) y el cuándo lo vamos a llevar a cabo (estrategia de medios) han de mantener una coherencia que emanará directamente de las directrices que el *planner* y su equipo otorgue al reto del departamento con el que trabaja. A la hora de diseñar la estrategia de medios (que no el plan de medios), se tiene que incluir y detallar qué medios y qué soportes son los idóneos para transmitir el mensaje definido y conectar con el consumidor. Es importante detallar también los puntos de conexión con el usuario que nos ayudarán a justificar y argumentar las razones por las que se han elegido. Todo ello se presentará mediante un cronograma detallado que responderá a cada uno de los objetivos propuestos, de ahí que el *timing* constituya un elemento estratégico de la campaña.

El *timing* es un elemento estratégico, por tanto, tiene que ser un elemento más de la campaña, pues nos puede hacer cambiar enfoques creativos y estratégicos. Es un elemento estratégico fundamental, tanto para la agencia como para el anunciante.

A continuación, vamos a detallar los principales parámetros que debemos tener en cuenta para fijar el *timing*:

- Acontecimientos relevantes previstos para estas fechas: días señalados o eventos que copan los medios de comunicación (ejemplo: elecciones políticas).
- Acciones que esté llevando a cabo la competencia.
- Posibilidades de ejecución: que sea viable y que haya una posibilidad real de ejecución.

Una buena campaña creativa se basa en una buena estrategia, por tanto, es lógico que la estrategia mediatice y, sobre todo, guíe la creatividad de la campaña. La creatividad necesita de la estrategia y viceversa.

La estrategia también debe contemplar un presupuesto para la realización de las acciones contempladas. Fijar el objetivo es el primer paso para fijar el presupuesto de comunicación. Los objetivos tienen que expresarse en términos de lo que la comunicación puede conseguir, como por ejemplo, notoriedad, imagen o posicionamiento, etc.

El presupuesto constituye una de las decisiones que más debate genera, especialmente, entre los ejecutivos de cuentas y el cliente (nivel externo) y entre todos los equipos de trabajo que participan en la campaña (nivel interno).

Es difícil decidir cuál es la cantidad ideal para obtener unos resultados y unos rendimientos para un presupuesto concreto. En publicidad ya no hay ingenuos que crean que cuanto más se invierte más se gana. Hay que entender que existen una serie de variables, muchas de ellas impredecibles en su comportamiento, que pueden generar importantes cambios respecto a la venta del producto: el precio, la competencia, un nuevo envase, los efectos de una promoción, el éxito de un *spot*, etc., pueden incidir en las ventas.

Para cualquier anunciante una campaña eficaz es la que genera unos resultados que se puedan medir y que se obtenga un alto retorno de la inversión (ROI). Para calcular el ROI se toma como referencia los ingresos procedentes de ventas, a esta cifra se le restan los gastos de la campaña y el resultado se divide entre los costes publicitarios.

Por último, es importante contemplar en la estrategia cómo vamos a medir la consecución de los resultados esperados. Para ello, el *planner* debe definir cuáles van a ser las métricas de medición así como los ítems principales a evaluar para poder determinar una metodología de evaluación y un control del seguimiento de las acciones programadas. La capacidad de poder medir y evaluar una acción publicitaria permite modificar la estrategia en caso necesario.

2.5. Relación agencia-cliente: la defensa de la campaña como factor clave

Uno de los puntos álgidos en la relación agencia-cliente reside en el momento en que se presenta y defiende el trabajo realizado, esto es, la propuesta de comunicación publicitaria que resuelve el principal problema de comunicación.

La defensa de una campaña comprende entre el 50 % y el 80 % de la estrategia y en determinados momentos hay que tener en cuenta que supone el 100 % de la aprobación del cliente, porque a veces solo disponemos de una única oportunidad ante el mismo. El 20 % es lo que cuentas, el 80 % es cómo lo cuentas. Por tanto, no es solo importante elegir qué vamos a decir (contenidos de la presentación), sino que el equipo de la agencia que explique la campaña invierta tiempo y estrategia en cómo lo van a decir (defensa de la presentación).

Comunicar, hablar, es como respirar. Prácticamente no hay ningún aspecto de la vida que no tenga que ver con ello. De hecho, el criterio que marca la

diferencia en el mundo profesional, en la vida cotidiana, en la política y en la dirección de grupos y equipos de trabajo, es la forma en cómo comunicamos.

Defender implica estrategia, reflexión para convencer a aquellas personas que te están escuchando. Requiere entrenamiento para decidir bien el orden de los contenidos, el ritmo, el tiempo, el vocabulario a utilizar, las imágenes y piezas de creatividad que se van a mostrar al cliente, los argumentos del porqué de cada una de las decisiones tomadas, etc. Preparar una presentación pone a prueba una serie de habilidades analíticas y sintéticas, de deducción e inducción, de gestión de la información, de habilidades creativas para adornar el discurso, el control de la interacción con la audiencia, la comunicación no verbal, el uso de los recursos de la retórica, el dominio de la metáfora y las imágenes de apoyo en nuestro discurso. Finalmente, se deben contemplar correctamente los tiempos de dedicación que se van a invertir a cada una de las partes (estructura) y llevar un control de la situación de las secuencias respecto al contenido.

Ante todo, la defensa de una campaña es un proceso y un camino que consiste en algo más que una relación de datos y reflexiones. Una buena presentación debe tener un desarrollo fluido y progresar a cada paso para que el cliente pueda comprender mejor la situación de la marca frente al consumidor. Por tanto, se debe planificar pensando en el oyente para llevarle de un punto inicial a otro final, quedando definida y resuelta la estrategia publicitaria planteada. Un buen *planner* sabe siempre provocar la reflexión de los presentes sobre las cuestiones que considera básicas y sabe ofrecer unas conclusiones claras y coherentes de su exposición (Álvarez 2012).

Por tanto, defender una campaña implica aprender a dominar el arte de la oratoria, de los recursos y de la comunicación no verbal, que muchas veces se olvida y es un elemento muy importante a la hora de exponer. Implica, por tanto, esfuerzo y disciplina a la vez que práctica. El equipo de la agencia debe ser consciente de la importancia de ese momento puesto que ha de ser capaz de conmover y convencer al cliente de que esa propuesta es la mejor opción para la marca. Por este motivo, es fundamental que las personas de la agencia que lideran el discurso, estén totalmente convencidas de la propuesta. ¿Cómo vas a convencer de algo si tú mismo no te lo crees?

La agencia debe seleccionar las personas más idóneas para pivotar el discurso y para resaltar aquellas partes que considera más importantes según el tipo de cliente que tenga en el momento de la exposición. En ocasiones, observamos que el director creativo junto al de cuentas y junto al *planner*, son los tres pilares básicos (e idóneos, en nuestra opinión), a la hora de defender la propuesta, ya que representan las tres partes fundamentales de la misma: creatividad, estrategia y objetivos planteados. Pero esta elección puede variar según las necesidades y situación que cada cliente tenga. Lo ideal son un máximo de tres cuatro personas y un mínimo de dos, pues equilibra el discurso y mantiene un buen ritmo para captar y mantener la atención del cliente.

Lo que es común es que las personas que arranquen, lideren y finalicen el discurso tienen que dominar no solo el contenido, sino también el espacio y el tiempo, marcando el orden en el que se presentan las propuestas al cliente, argumentando las decisiones y aportando solo los datos necesarios que refuercen las ideas creativas que se han elaborado para la campaña así como la estrategia.

Una presentación cuenta una historia, una defensa emociona y añade intensidad a un discurso, sorprendiendo mediante un cambio de las expectativas y añadiendo elementos que enfaticen aquellos aspectos que interesan resaltar. Un ejemplo metafórico sería como cuando le cuentas una historia a un niño pequeño: si el ritmo es plano, la atención del menor fácilmente se dispersa; Por el contrario, si se introducen aspectos novedosos en la intensidad de la voz, con ayuda de los gestos, el tono que utilices así como la estructura de inicio, nudo y desenlace final de la historia, serán los elementos clave para captar y mantener la atención y el interés del niño en conocer la totalidad de la historia.

La defensa, por tanto, debe finalizar dejando un «sabor de boca» al oyente y que este quiera seguir escuchando y saber más de lo que la agencia está presentando. Es como cuando vemos un capítulo de nuestra serie favorita: esa sensación final que provoca la necesidad de deseo de ver el siguiente capítulo, es lo que la agencia debe conseguir ante el cliente primero y, después ante el consumidor con cada una de las acciones planteadas, todo ello suscitando un acuerdo mutuo y el consenso natural de todas las partes implicadas.

¿Cómo se consigue todo esto? Mediante la planificación estratégica de una estructura que se aplicará al discurso y que aportará una argumentación lógica y sólida a las decisiones particulares que la agencia ha tomado para la campaña. Para ello, primero habrá que decidir y seleccionar el contenido, y después decidir la forma en que se va a contar así como las herramientas y apoyos audiovisuales que se van a utilizar. La selección de los elementos audiovisuales constituye un factor muy importante para provocar impacto visual a la audiencia. Finalmente, debemos seleccionar unas conclusiones generales que retomen la idea inicial y principal que se quiere resaltar para dar paso a un espacio para que el cliente pueda participar.

Por tanto, primero es imprescindible determinar el orden de los asuntos a exponer, siempre desde la perspectiva del cliente para que este no se pierda, y después elegir el tono, estilo, ritmo y recursos audiovisuales de la presentación. Consta de una serie de pasos que se han de respetar si se quiere tener éxito con el discurso. La retórica que se pueda aplicar es muy variante, pero el guión constituye la piedra angular que articula el mensaje a transmitir y nos permitirá dirigir y controlar la curva de interés del auditorio. El guión permite controlar y dosificar la información, saber dónde nos encontramos, a dónde vamos y por dónde podemos o debemos pasar. El guión nos indica en todo momento lo que hemos de decir. Además orienta en el momento en que nos quedamos en blanco y permite evitar la saturación para cada una de las partes de nuestro discurso. Cuando se comienza a hablar, esta curva de interés deberá ser ascendente, ir cautivando el interés en aumento.

¿Cómo es el circuito básico del proceso? El sistema del embudo es una forma práctica y sencilla de organizar las ideas. La estructura es ágil y su presentación gráfica nos permite situarnos en cada parte del embudo. También se puede disponer de un registro del tiempo bastante preciso que nos da la oportunidad de organizar de manera creativa el conjunto de la información.

Cualquier presentación debe estar basada en el siguiente esquema básico que consta de tres partes: introducción, desarrollo y conclusión

1. La introducción: constituye la primera toma de contacto, la impresión y el impacto. En esta parte, se ha incluir una breve presentación general, los temas y partes que se van a tratar y justificar la importancia del tema. Hay que empezar de manera pausada, creando un primer contacto cálido y positivo presentando el objetivo principal de la reunión. Es fundamental captar la atención en estos primeros minutos, despertar interés, motivar a la audiencia, etc. Para ello es aconsejable romper los esquemas e incluir algún elemento de inicio que provoque una sorpresa, un punto de inflexión o una forma más creativa de empezar la presentación. De alguna manera, estamos defendiendo y vendiendo nuestras ideas y nuestros planteamientos, debemos por tanto destacar la importancia de lo que vamos a decir y su repercusión en el ámbito concreto que tratamos. Por todo ello, la introducción junto con la conclusión, constituyen las dos partes más importantes de la estructura.
2. Desarrollo: esta parte tiene que ver con el desarrollo de las ideas del discurso y con la naturaleza de las cualidades de los mensajes a transmitir. Una idea se presenta de manera espiral y se estructura en 4 partes: se define el hecho, el concepto o la situación; se interpreta o se comenta; se ilustra con ejemplos y hechos concretos (imágenes, fotos, cifras, gráficos, nombres, etc.); y finalmente, se sugiere una solución para solucionar los problemas de comunicación mediante propuestas creativas, soluciones y consejos profesionales. Conocer esta estructura espiral nos ayuda a entender el proceso y los mecanismos de atención del ser humano y, por consiguiente, nos ayuda en los momentos de improvisación.
3. Conclusión: es lo que pone punto final a la defensa y, por tanto, conforma otro de los puntos álgidos vinculados a la atención del oyente. Sin una buena conclusión, la exposición parecerá deficiente y dará la impresión de que está inacabada. De alguna manera la conclusión es el punto de llegada del discurso, el remate de las informaciones y reflexiones. Implica una síntesis de las ideas principales así como la explicación de la propuesta más adecuada y justificación de la misma. Por tanto, es fundamental que en esta parte la agencia resuma los puntos más importantes retomando brevemente las grandes líneas de la campaña y poniendo énfasis en los argumentos principales. Exponer los resultados y las propuestas, pero es importante recordar que la conclusión no debe ser una simple síntesis, sino que tiene que guiar al cliente hacia los resultados y hacia los beneficios. Hay que evitar presentar en esta parte nuevos argumentos, lo cual puede desembocar en un debate o preguntas por parte del cliente hacia algún aspecto concreto. Es recomendable terminar con una frase rotunda mejor que con unas *gracias*. Una frase memorable y vinculante a la idea principal sobre la que se asienta la campaña.

Además de planificar bien el guión y los contenidos, es fundamental que la agencia sea creativa también en cuanto a innovar con nuevas fórmulas y recursos audiovisuales que generen sorpresa y admiración. El clásico *Power Point* fragmenta la historia y sus plantillas pueden minimizar la atención del cliente,

puesto que está más acostumbrado a ver este tipo de recurso informático. Las agencias innovan cada vez en las presentaciones con elementos que provocan continuidad en el relato: una fotografía amplia a modo de mural donde a través de una historia (*storytelling*) se plantea una propuesta comunicativa para la marca (s*torybuilding*) junto al cliente, dejando un espacio para el cliente pueda participar en cualquier momento. Si las marcas generan historias, lo importante es compartirlas y uno de los momentos idóneos para ello reside en el momento de presentar la campaña al cliente.

Al final, lo importante es dejar huella, que nuestra propuesta destaque y sea memorable. La agencia y su equipo constituyen la primera marca personal que hay que planificar estratégicamente ante el cliente. Si no somos capaces de ser marca ante el cliente, ¿cómo este va a confiar en los profesionales de la agencia para que cuiden de su marca?

2.6. Ejercicio práctico para este capítulo

El objetivo principal de esta práctica es trabajar el *briefing* estratégico a partir de un *briefing* de un cliente. Se puede realizar de manera individual o por equipos de trabajo.

El estudiante tendrá que coger las plantillas de modelo de *briefing* de cliente y el modelo de *briefing* estratégico que se han visto en este capítulo y realizarlos a partir de las siguientes pautas:

Al estudiante se le da información de los objetivos que persigue el cliente por medio de un *briefing* real. Proviene de una campaña de publicidad que ya ha terminado, por tanto, el estudiante verá la resolución creativa de la idea, de las piezas y de las acciones. A partir de esta información, deberá realizar el *briefing* estratégico poniéndose en el perfil de *planner* para comprender los pasos que se han seguido desde la perspectiva estratégica hasta llegar a la solución creativa. De esta manera, puede comprender mejor la aportación del *planning* en la ejecución de la campaña de publicidad.

Datos para realizar el ejercicio: briefing *de cliente*

Cliente: Vichy Catalán
http://www.vichycatalan.com/es/

El objetivo de comunicación y publicidad
Diseñar la próxima campaña de Navidad de Vichy Catalán a nivel nacional. Así, se propone realizar y elaborar un plan de comunicación para la próxima Navidad, basándose en dos pilares:

- Campaña Publicidad de imagen de marca.
- Campaña *Social Media.*

El objetivo general es generar mucho tráfico y la mayor difusión posible, involucrando a las personas y haciéndolas parte de la marca

El objetivo de marketing
Aumentar ventas.

El objetivo de publicidad
Mejorar el posicionamiento y la percepción de la imagen de marca de Vichy Catalán para fomentar el consumo entre el público joven.
Desde Vichy Catalán no hay otra idea que seguir apostando por la innovación, creatividad y adaptación a los nuevos tiempos, con un objetivo claro, conseguir llegar a la máxima audiencia posible como eje fundamental.

¿Cuál es nuestro público objetivo?
Nuestro consumidor es una persona joven, tanto hombres como mujeres entre 16 y 40 años y a los que se preocupan por la salud, el bienestar, les gusta estar a la moda. Son personas que han crecido, y crecen, en un mundo lleno de cambios con la innovación como principal premisa.
No debemos olvidar que Vichy Catalán es una gama para personas de medio-alto poder adquisitivo, que cuidan su salud y apuestan por el bienestar.
Así, esta campaña estará centrada en seguir alcanzado este público objetivo, sin olvidar nuestro *target* fiel que siempre nos ha acompañado y que se preocupa por la salud ante todo.

Análisis de las características del producto y posicionamiento que queremos transmitir
Nos vamos a centrar en dos de las principales gamas de productos de Vichy Catalán:

- Vichy Catalán *Genuine*
- Vichy Catalán Sabores

Posicionamiento
Vichy Catalán es una marca mítica y prestigiosa en el mundo del agua mineral. Es un genérico de la categoría. Líder del mercado del agua con gas. Aporta rentabilidad y margen. Totalmente consolidada en el mercado, se define en 4 pilares: Salud, Tradición, Estatus e Innovación
Debe ser el referente del mercado de los refrescos saludables y del mercado de las aguas con gas.

Presupuesto
La cantidad que vamos a disponer para invertir en esta campaña de comunicación de Navidad es de una inversión total de 200.000 €, que se va a tener que gestionar para realizar la campaña de manera completa.

Timing
En referencia a la temporalidad de la campaña y acciones en el tiempo que se van a realizar:
Se comenzará la última semana del mes de Octubre y finalizará a principios del mes de Enero

Materiales para realizar esta práctica:

Realización Plantilla 1:
Pregunta 1: Completa la plantilla de modelo de *briefing* de cliente a partir de la información aportada por parte de la marca y siguiendo este esquema

Ejemplo modelo de Briefing del cliente
Parte 1: Información de la empresa Marca corporativa Descripción del producto/servicio Perfil del consumidor Mercado en el que opera la empresa Competidores principales Comunicación realizada anteriormente **Parte 2: Datos de carácter estratégico para enfocar la campaña** Objetivos de Comunicación Estrategia de comunicación. ¿Dónde estamos y dónde queremos llegar? Target/ Público objetivo: ¿Cuál es nuestro público objetivo? Análisis de las características del producto: ¿Qué queremos promocionar y cuál es el posicionamiento que queremos comunicar? Presupuesto *Timing* Recomendaciones y consejos

Pregunta 2: ¿Añadirías algún otro apartado? Justifica tu respuesta
Pregunta 3: Visualiza la última campaña de Navidad realizada por el cliente, sus piezas, la idea creativa, el concepto estratégico, las fases, etc. Y partir de este análisis, realiza la plantilla número 2.

Realización Plantilla 2: A partir del anterior *briefing*, completa la siguiente ficha de modelo de briefing estratégico

Ejemplo modelo de Briefing estratégico
Parte 1: Introducción **Por qué:** Descripción del problema /oportunidad. Antecedentes. Análisis estratégico de la competencia (quiénes son y cómo son) **Para qué:** (Qué queremos que hagan): Descripción del driver para llevar a la acción **Con qué:** (Producto/Servicio/Marca): ¿Cómo perciben en la actualidad nuestra marca? **El qué** (tipo de campaña): ¿Qué pretendemos conseguir con la campaña? **Timing** (Cuándo se presenta y a quién): Plazos estratégicos y estilo de cliente **Presupuesto: Negociable** SI NO **¿Es concurso**? SI NO **Parte 2: Mensaje que queremos transmitir (*Copy Strategy*)** **El qué:** Un único pensamiento que queremos transmitir, expresado de forma clara y simple en español sencillo. ¿Qué necesitamos comunicar y por qué? **La marca:** Beneficios Emocionales y Racionales. Posicionamiento estratégico y percibido. ¿Qué está haciendo el cliente ahora?; ¿qué hace la competencia?; investigación y anécdotas del producto; antecedentes, etc. Descripción del *Brand Value* **Única Proposición de Venta (USP):** Destacar en una frase lo que queremos comunicar, si solo tuviéramos que comunicar un beneficio, cuál sería y cómo lo haríamos. **Parte 3: Conocimiento del consumidor:** **Público Objetivo:** (Target estratégico): Descripción cualitativa y detallada del estilo de vida, de las motivaciones para el consumo del producto/servicio, tendencias y hábitos de consumo, etc. ¿Quiénes son?; ¿qué intereses tienen?; ¿cuáles son sus motivaciones?; ¿por qué les debe «atraer» nuestra comunicación?; ¿cuáles son las necesidades no evidentes a cubrir o la motivación que se quiere activar? (*insights*) Descripción de su Psique Local/Cultural. Tendencias. Cambios de comportamiento **Parte 4:** Creación y piezas **Qué nos piden:** Mensaje central, Tono de la comunicación, Medios, Información adicional, *Timing*, Incentivos, etc. Descripción del *Core Creative Idea* **Producción:** Piezas, Tirada, Personalización, Manipulado, Franqueo, Distribución, Fecha de Salida, presupuesto. **Parte 5: Otras consideraciones a tener en cuenta** (Si las hay)

Evaluación:

Se valorará la capacidad analítica y la investigación llevada a cabo para elaborar las dos plantillas de *briefing* y la reflexión llevada a cabo a partir de la visualización de la campaña (pensamiento hacia atrás). También se tendrá en cuenta la capacidad de síntesis de la información con la que se ha trabajado esta práctica.

CAPÍTULO 3: El *insight* en la estrategia de publicidad. Principales pasos para escuchar y dialogar con los usuarios

Escuchar y comprender constituyen la base de una relación de confianza

3.1. Aproximación al concepto de *insight*

Una marca es una síntesis que conecta mente (aspectos físicos) y corazón (aspectos emocionales) diciendo al consumidor qué puede esperar de ella. Muchas veces la investigación nos cuenta de manera ordenada y racional cosas que ya sabemos, de ahí la importancia del *planner* en la consecución de indagar para extraer aspectos novedosos en la comunicación publicitaria.

El concepto de *insight* se introduce ante la necesidad de entender al consumidor, sus necesidades y motivaciones, y explicar su comportamiento de una forma no descriptiva, sino emocional y que resulte inspiradora (Holt y Cameron 2012).

Un *insight* se puede definir como una verdad del consumidor de fuerte contenido emocional que el consumidor reconoce y con la que se identifica, pero que aporta una nueva perspectiva que es común a muchos, por eso genera esa respuesta. Puede ser una frase, una imagen o la descripción de una experiencia emocional vinculada a una situación concreta, real, vivida o incluso inconsciente (Flanagan y Green 1996). Permite cambiar los hábitos del consumidor si actuamos en esa parcela del *insight*. Inspira mensajes de comunicación o ideas innovadores. El *insight* debe aludir a la motivación y a la emoción: Si hay un aspecto emocional, la atención sube y si hay atención, podemos establecer el mensaje de la marca e introducir una motivación de compra, moda, social, etc. La motivación, nos va a llevar a la acción.

Pero no solo apelando a la emoción es suficiente, es necesario que el mensaje motive para que lleve a la acción al consumidor. Por tanto, ha de ser como una conexión con la realidad del consumidor que ayuda al *planner* y a su equipo para llegar hasta él: una vivencia compartida, una revelación que provoque un efecto inmediato en él.

Un *insight* tiene las siguientes características:

- Es un concepto fresco: aporta una perspectiva nueva, aunque sea sobre información ya conocida, pero desde otra óptica o punto de vista.
- Es relevante: conecta con las motivaciones del consumidor, con lo que le ilusiona en relación a la categoría del producto/servicio.
- Es resonante: común a muchos. Se sustenta en los valores y creencias de un segmento amplio.
- Hace reaccionar: tiene la capacidad para cambiar las percepciones y el comportamiento del consumidor y conseguir una reacción favorable hacia la marca.
- Desencadena una respuesta emocional: elogia al consumidor o ensalza su comportamiento haciéndole protagonista del mensaje.

El *planner*, por tanto, debe saber detectar los *insights* del consumidor. La percepción y comprensión del *insight* estimula la capacidad de entender lo que está ocurriendo y lo capacita para desarrollar productos más deseables y formas y lenguajes más persuasivos. El *insight* es la clave para generar conexión con el consumidor (*engagement*) y también es la herramienta que hace que funcione la narrativa del mensaje (*storytelling*).

Encontramos diferentes tipologías de *insight:*

- *Insights* del consumidor: apelaciones directas sobre sus vivencias.
- *Insights* culturales: comunes a una cultura y/o sociedad.
- *Insights* del producto y/o su uso: conexiones en el momento de la práctica y el uso.
- *Insights* de marca: apelaciones vinculadas a los atributos de la marca.
- *Insights* de la categoría: que determinan un estilo según la categoría a la que pertenecen.

Un *insight* puede estar escondido entre los documentos de los proveedores y colaboradores, incluso en los internos. Puede surgir desde las siguientes perspectivas (Álvarez 2012):

- Investigación cuantitativa y cualitativa: informes y estudios.
- Etnografía, Psicología y/o Sociología: análisis del contexto socio económico, tendencias, estilos de vida, etc.

- Entrevistas internas y/o a expertos: es necesario detectar qué ofrece la marca y/o el producto/servicio y qué es lo que le hace ser diferente.
- Análisis semánticos (estudio de los signos, su estructura y la relación entre el significante y el concepto de significado) y semióticos (estudiar las propiedades generales de los sistemas de signos, como base para la comprensión de toda actividad humana).
- Observación del entorno: *target* analizado de manera cualitativa.
- Categoría de la marca: identificar cuál es el proceso de compra y los momentos de contacto del consumidor con la marca.
- Estudios de percepción de marca, hábitos de consumo, tendencias, etc.

Por tanto, a la hora de encontrar ese *insight* debemos analizar toda la información y reescribirla desde otra perspectiva. Un *insight* pocas veces se corresponde con un *verbatim* o una expresión directa del consumidor. Mediante la combinación de varios *insights* construimos territorios de oportunidad para la marca (¿cuál es la verdad principal de la marca, del producto/servicio, de la categoría?); para el consumidor (¿cuál es su verdad principal, de su experiencia de compra?) y para el contexto/momento en el que se lanza la campaña (¿cuál es la verdad principal del contexto cultural?).

La expresión del *insight* se construye, precisa de creatividad para encontrar una idea de síntesis que conecte con la vivencia/emoción observada. Hay que encontrar la expresión que realmente pueda convertirse en fuente de inspiración, y puede estar en cualquier parte: una conversación con amigos, una película, una serie, una noticia, un vagón de tren...etc. Los *insights* no pertenecen ni a las marcas ni a la publicidad, son de la vida. Constituyen la mejor manera de apoyarse en las tesituras emocionales para conectar con el público de una manera diferente a la habitual. No tratan de llegar al consumidor y convencerle utilizando una estratégica hábil dirigida a la razón, pues más bien procuran sortear los círculos lógicos para lograr empatía con el consumidor movilizando sus círculos afectivos (Álvarez 2012)

El *insight* introduce la vida y los valores de los clientes en las decisiones de producto y comunicación que hacen a una marca atractiva y relevante (Vázquez 2012). La función del *planner* reside en encontrar y detectar esos *insights* e introducirlos como elemento clave de la estrategia publicitaria. Para ello el *planner* y su equipo deben detectar las mejores técnicas para detectar *insights*, generar y seleccionar aquellos que sean más relevantes y conecten mejor con la marca y, finalmente, realizar la conversión del *insight* en experiencia de marca (Collin 2010).

Antón Álvarez, en su libro *La magia del planner* (2012), determina los principales pasos y técnicas para encontrar el *insight:*

- Seleccionar correctamente al *target* de la campaña: definir con precisión qué público vamos a estudiar a fondo y porqué. Los principales criterios de selección que nos van a permitir conocer al target son los sociodemo-

gráficos, criterios de comportamiento, actitudes, la estancia vital en la que se encuentre en ese momento y los estilos de vida.
- Observación de cerca: una vez está bien segmentado, es importante realizar un seguimiento de su cotidianidad en diferentes entornos.
- Ponerse en su piel: analizar la relación que tienen con la marca y el producto/servicio y comprender las conexiones existentes.
- Consultar a un especialista: centrado en tendencias que vislumbren la realidad social.

Lo que está claro es que el *insight* apela al lado emocional del consumidor. Las primeras sinapsis neuronales que se producen son en el hemisferio derecho, el que controla las emociones. Luego lo transfiere al hemisferio izquierdo que es donde se producen los procesos racionales. El deseo, va antes que la razón puesto que es aspiracional, y las emociones siempre ganan ya que están dentro de nuestro proceso de decisión (Vázquez 2012). La intuición es la nueva realidad: lo que siento es lo auténtico, lo que me transmite confianza.

Las estrategias de comunicación basadas en modelos emocionales tienden a generar mejores resultados de negocio que los modelos racionales. Las marcas son sentimientos que son los que van a determinar el grado de recepción hacia cualquier comunicación que proceda de una marca o de otra. En este escenario, las marcas tienen que hacer cosas interesantes para el consumidor, aportarles recompensa que va más allá de las propias características del producto/servicio, una recompensa de reconocimiento social (Cuesta 2012) que ayudará a compartir ese mensaje con otras personas.

3.2. Las nuevas tecnologías como motor de cambio en los consumos

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (denominadas TICs) y su principal referente la Web 2.0, se han convertido en un fenómeno presente que se puede abordar desde muchas perspectivas. Se observa un fenómeno de carácter social con un desarrollo constante e irreversible, que se da en diferentes frentes a la vez. Además, el interés por el cambio tecnológico ha venido creciendo en la última década de una manera exponencial: las posibilidades que brinda su desarrollo y su aplicación en diferentes ámbitos, ha generado un nuevo panorama de oportunidades, sobre todo, económicas para la industria de los medios de comunicación (Campos 2010).

Tal y como indica Castells (2005), los procesos de transformación social de la sociedad red, también afectan con profundidad a la cultura y a los hábitos de consumo. El sistema tecnológico centrado en las denominadas TICs, ha posibilitado el surgimiento de una nueva economía, una nueva forma de gestión con respecto a las empresas y a los servicios públicos, pero especialmente a un nuevo sistema de medios de comunicación, una nueva cultura y nuevas formas de participación política y administrativa.

En esta línea, una de las dimensiones principales de la Sociedad del Conocimiento y la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación, es la participación. Los recursos aportados por las innovaciones tecnológicas pueden emplearse en un contexto democrático, con un marco legal y social adecuado, que permita a los individuos y a las naciones igualdad de oportunidades para expresarse e intervenir en las decisiones de un mundo global (Crovi 2004). Una participación basada en un modelo comunicativo que ya ni siquiera es bidireccional, en el que tanto emisor como receptor son partes activas del proceso, alterándose de esta manera las relaciones entre los mismos y modificándose el modelo de comunicación (Cebrián 2009). La tecnología es una herramienta que permite desarrollar propuestas diferenciales y está inmersa en nuestro día a día como usuarios y personas. Las redes sociales permiten establecer diálogos con los consumidores y buscar interacción y respuesta. Así, desde el punto de vista empresarial las redes sociales muestran un mundo basado en el conocimiento, el poder y la capacidad productiva (De Salas Nestares 2010).

La tecnología ha generado que las personas evolucionen a una velocidad vertiginosa, por lo que surgen nuevas generaciones con identidades, necesidades, hábitos de comportamiento y de consumo muy característicos

La Sociedad Digital propone un modelo en el que la comunicación converge a través de las multipantallas otorgando la oportunidad de un *feedback* que ha modificado las relaciones entre los individuos (Brujo 2009). Con las TIC, nos encontramos con un sistema comunicativo donde todos los usuarios que participan pueden ocupar la situación de emisores (creadores y consumidores, los *crossumers*) mediante la creación de contenidos y, especialmente, mediante la participación (Romero y Gil 2008). Es esta participación la que convierte al proceso de inserción de la Red en los hogares del ciudadano del siglo XXI, y la utilización de otros recursos digitales móviles, en una auténtica revolución social (Crovi 2004). Además, propone un modelo revolucionario, simétrico y, en principio, idílico en el que la comunicación llega a todos los estratos sociales otorgando la oportunidad de un *feedback* que modifique, en cierta manera, las realidades solo alcanzables para las clases influyentes. Sin embargo, esta participación no es algo nuevo. Las cartas al director o las llamadas a programas, tanto televisivos como radiofónicos, han sido común denominador de las fórmulas comunicativas de los medios masivos. Una fórmula que pretendía vender el sueño de la igualdad de espectadores respecto a comunicadores. Por contra, la incapacidad de los oyentes para influir con efectividad en los comunicadores ha persistido hasta el nacimiento de los medios realmente interactivos. Es esta participación la que convierte al proceso de inserción de la Red en los hogares del ciudadano del siglo XXI, y la utilización de otros recursos digitales móviles, en una auténtica revolución social que avanza a pasos agigantados y en la que la inmediatez se ha convertido en la auténtica protagonista. La industria de las TICs se ha visto obligada a generar otros contenidos y modificar la forma de relacionarse con los consumidores. Los ciudadanos se están acostumbrando a ver un nuevo escenario en el que ellos comienzan a tener un mayor protagonismo (Fresno 2012).

Hoy en día nos encontramos en nuevo escenario comunicativo caracterizado por un aumento muy significativo de la oferta, por un uso cada vez mayor de dispositivos multipantalla y, especialmente, por el surgimiento de nuevos hábitos

de acceder y de consumir contenidos. Estamos asistiendo a un cambio en la manera en que la sociedad se relaciona y accede a los contenidos. El nuevo ámbito económico global, los profundos cambios en los medios de comunicación y el desarrollo de la tecnología y el consiguiente protagonismo de los ciudadanos respecto a su relación con las marcas, son solo algunos de los factores que afectan de forma directa a la formas de consumo de los últimos años (Benavides 2010). Este nuevo ecosistema audiovisual ha generado un incremento, incluso, del consumo. Esto viene como consecuencia del aumento de la oferta y la consolidación de las redes sociales como herramientas estrella de la participación del usuario.

El medio Internet ha propiciado nuevos usos en la comunicación de las marcas otorgando al consumidor la opción de elegir su consumo cómo y dónde quiera. Esta multiconectividad ha cambiado cediendo el paso a las segundas y terceras pantallas. Una oportunidad que intentan aprovechar las marcas para que, mediante su combinación, consigan fidelizar al espectador y conseguir un *feedback* directo, (Bermejo 2008). Internet posibilita la interactividad, y las marcas tienen que adecuarse a estas nuevas formas de interacción para que aporten valor añadido al usuario. Este proceso de convergencia digital comporta que Internet se ha convertido en el depósito de contenidos de las industrias culturales donde ya no existen zonas geográficas, sino que la conexión y vinculación se producen en la Red (Vaca 2015). La Red nos ha permitido cambiar hábitos de consumo puesto que podemos acceder a contenidos desde cualquier lugar y a través de diferentes dispositivos. Las marcas ya no pueden ser ajenas a todos los cambios que la tecnología produce en nuestros hábitos de consumo y estilos de vida. Es la magia de la tecnología aplicada a la mejora de la sociedad de consumo (Oliver y Alloza 2009).

La tecnología ha transformado las reglas del juego entre las marcas y las personas. Hoy en día el consumidor diseña su propio recorrido, decidiendo cuándo, dónde y cómo conectar con aquellas marcas que más le interesan. Las marcas, por tanto, deben enfocar su eje estratégico en influir en los comportamientos y en los hábitos de consumo en todo su recorrido.

El consumidor multipantalla requiere y exige a las marcas inmediatez en un contexto que evoluciona de manera constante. Este perfil de usuario puede realizar múltiples tareas de manera simultánea y es él quien decide los canales por lo que quiere interactuar con sus marcas. La calidad informativa toma el relevo y se hace indispensable como herramienta de integración de los diferentes canales en tiempo real, generando con ello trazabilidad de las interacciones y la aplicación de procesos de conocimiento del consumidor (Massoni 2007).

Los avances tecnológicos nos permiten realizar varias tareas a la vez, especialmente cuando estamos en movimiento, y el consumidor actual, o ha nacido ya con este tipo de multitarea (los denominados nativos digitales y/o Generación Z), o se ha acostumbrado a ella. Aprovechamos cualquier desplazamiento para buscar información sobre productos, consultar redes sociales, revisar y contestar correos electrónicos, etc. El concepto de tiempo se ha vuelto más importante en nuestras vidas y buscamos en la tecnología la manera de rentabilizarlo.

Según un estudio denominado *Connected Life* elaborado por la empresa Kantar TNS (2018), podemos determinar cuatro personalidades diferenciadas de consumidores conectados:

- Los líderes: el número de dispositivos que poseen los líderes puede ser mayor en los mercados más acomodados, como Europa y las regiones más desarrolladas de Asia, que en muchos de los mercados asiáticos y africanos, por ejemplo. Sin embargo, los Líderes siempre destacan por su participación constante y enérgica en el mundo virtual, por su curiosidad por la tecnología y por su elevada dependencia de ella. Y no se trata, en absoluto, de un grupo nicho. Los Líderes constituyen habitualmente un tercio de la población *online* en todos los mercados.
- Los funcionales: que habitualmente suponen otro tercio de la población digital en la mayoría de los mercados. Los Funcionales adoptan la tecnología con mayor lentitud y precaución, a menudo obligados bien por la necesidad de mantenerse al día respecto al mundo, o bien porque son conscientes de que proporciona unos beneficios prácticos tangibles.
- Los observadores: sienten una gran curiosidad y entusiasmo por la tecnología y se enorgullecen de conocer las últimas innovaciones. Se sienten enormemente cómodos con la tecnología y disfrutan siendo capaces de entender las cosas por sí mismos. Lo que les diferencia de los Líderes es su falta de entusiasmo por las redes sociales.
- Los conectores: son lo contrario de los Observadores, ya que su interacción con el mundo *online* se debe principalmente a las redes sociales. Tienden a representar el 15-20% de la población *online* en la mayoría de mercados. No están especialmente interesados en tener los últimos dispositivos, siempre que los que tengan sean suficientemente buenos para acceder a las redes sociales y conectarse con la familia y los amigos.

Para este tipo de público, el contenido audiovisual tiene que ofrecer la misma experiencia positiva independientemente de en qué plataforma se consuma. Solo los contenidos de calidad y que el consumidor haya elegido en el momento, captarán su atención lo suficiente para que ese consumo se alargue en el tiempo.

El perfil multitarea y multipantalla, esboza un perfil dinámico, activo pero a su vez, sin concentración. Es decir, la atención del consumidor frente a las múltiples pantallas está cada vez más fragmentada y, a su vez, es más intermitente puesto que es compartida con otros dispositivos (Etayo Pérez y Del Río Pérez 2008).

En la actualidad, los denominados nativos digitales, pueden estar escuchando la televisión mientras están en redes sociales y consumiendo un contenido en YouTube, y todo esto de manera natural e intuitiva:

Por otro lado, debemos destacar que cada vez son más marcas las que introducen en sus estrategias de comunicación y negocio, causas sociales para conseguir mejorar la vida del consumidor y de la sociedad. El objetivo es generar un impacto positivo, conexión con el consumidor a la par de generar notoriedad

de marca y aumento de ventas para el negocio (Pachano 2018). Y es que con el cambio de hábitos y comportamientos del mercado, las marcas han tenido que adaptarse a las nuevas exigencias de los consumidores, más empoderados y comprometidos que nunca. El público ha pasado de conformarse con un buen producto/servicio, a un precio adecuado y de una calidad acorde, a demandar un valor añadido a las compañías a través de su actividad y poder de influencia. Ese retorno positivo que pide la sociedad, se ha transformado en el denominado *marketing con propósito*: aquellas acciones que llevan a cabo las marcas para repercutir al bien social con sus productos y servicios.

Este enfoque social genera una interesante oportunidad para las marcas ya que, según el estudio *Truth about global brands* realizado por la agencia McCann Worldgroup, más del 80% de las personas creen que las marcas pueden mejorar el mundo. Existe una mirada más estrecha y más centrada en lo más cercano. Las conclusiones de este estudio giran en torno a tres ideas claves:

- El valor que la gente concede ahora a la verdad y cómo eso cuestiona el papel de las instituciones.
- La brecha en la empatía en un momento en el que el conflicto está muy generalizado.
- Y la dicotomía entre lo global y lo local. La confianza es clave y el contenido se ha convertido en la nueva forma de hacer publicidad.

Lo que está claro es que han cambiado las formas de consumo, de las relaciones, de la percepción de las marcas, de los medios, de los soportes, las plataformas, la forma de comprar, etc. Si abordamos la realidad común de todos estos cambios, podemos determinar que las relaciones humanas continúan vinculadas a la identificación con un grupo y a las acciones personales que activan la generación de relaciones con otras personas. Es lo que se denomina como *Social Thinking*, una nueva forma de abordar las soluciones comunicativas a los problemas de las marcas a partir de entender los comportamientos sociales antes de enfocarse en las plataformas (Pachano 2018). Esta manera de trabajar comienza con la identificación de un social *insight* que busca entender la verdad intrínseca de los consumidores, pero en el contexto de la relación que este genera con otras personas, comunidades o con la sociedad en general. Implica agregar a la estrategia el pensamiento colectivo, de identificación con un grupo o de generación de relaciones con otras personas.

Las conductas han cambiado y las marcas deben unirse a las personas partiendo de la localización de ideas sociales, porque abarca y llegan más lejos, porque son ideas que son potenciadas por las propias personas que se nutren de las relaciones interpersonales y de las comunidades, provocando con todo ello que sean más creíbles y, por consiguiente, más fáciles de viralizar (Segarra 2009).

Todo ello ocurre en un escenario donde ya no debemos hablar de consumidor, sino de *Crossumer*, nombre acuñado por los autores Víctor Gil y Felipe Romero, y que definen de la siguiente manera: es un consumidor que carece de confianza en la comunicación de las marcas (dimensión emocional) que conoce

el *backstage* del marketing (dimensión cognitiva o del conocimiento), que demuestra un papel activo en la validación de los mensajes y que participa de manera activa en el *storytelling* de las marcas (dimensión comportamental), viéndose las tres dimensiones potenciadas por el desarrollo de las nuevas tecnologías y socialización en un contexto de elevada presión comunicativa por parte de las organizaciones.

Es un consumidor que no cree en las marcas y las conoce, y si descubre algo que chirría lo da a conocer. Es decir, tiene los conocimientos y las herramientas para alzar su voz, la voz del consumidor. Por lo tanto debemos conocer cómo evoluciona el consumidor y cómo consume *en* y *con* los nuevos medios.

3.3. *Social media*, *branding online* y el rol del consumidor

Los profesionales de la comunicación tienen claro que el consumidor ha cambiado, tanto por su forma de consumir, como por su manera de relacionarse con las marcas y su publicidad. Cada vez resulta más complicado, (que no imposible), ganar y fidelizar a clientes, por lo que la creatividad y sobre todo las estrategias alzan la voz y se convierten en el punto básico a la hora de confeccionar la comunicación de una marca hacia el consumidor.

Estas nuevas conversaciones y relaciones que las marcas comienzan a establecer con sus clientes, vienen potenciadas por una de las herramientas *online* que mayor auge está teniendo en la actualidad: las redes sociales se configuran como nexos de unión de personas con intereses concretos, y que están conectados para el intercambio de contenidos que son afines a ellos. Dentro de estas conversaciones, las marcas han comenzado a establecer relaciones de diálogo con los usuarios con la finalidad de escuchar y entender al consumidor, ver lo que necesita y proporcionárselo por medio de experiencia de marca. A partir de los resultados de esa experiencia, la recomendación a otros usuarios es lo que otorga valor a las empresas y, por tanto, beneficios tangibles e intangibles para la misma (Charlene y Bernoff 2009).

Los consumidores se encuentran en el epicentro de la red como protagonistas de las conversaciones que se generan, de los contenidos e informaciones que se comparten, de ahí que el foco del éxito se encuentre en las relaciones que la marca y las empresas tengan por medio de su publicidad con los influenciadores de la red (los denominados *influencers*), aquellos líderes que crean contenido y recomendación. Las marcas empiezan a mirarse en el cliente porque las manifestaciones de este generan consecuencias para las mismas. La publicidad de las marcas así como las relaciones que estas sean capaces de establecer y mantener con sus clientes, serán las claves de estrategias de éxito para el medio Internet.

Los denominados *Social media* o medios sociales constituyen un nuevo panorama en la gestión comunicativa de la Red. Los medios sociales abarcan diferentes plataformas y diferentes lenguajes en el medio Internet y, por tanto, necesitan de estrategias acordes con los códigos y la forma de relacionarse *en* y *con* ellos.

A la hora de esbozar una primera aproximación al término, es necesario diferenciar entre los medios sociales y las redes sociales. Los primeros constituyen todo un conglomerado de nuevas fórmulas comunicativas que han aparecido en la red como consecuencia del nuevo papel que tiene el usuario en el medio Internet. Los medios sociales son una conversación sobre la información y los contenidos en los mensajes en Internet y que aportan nuevas perspectivas y enfoques, análisis, experiencias personales o conocimientos especializados (Calvo y Rojas 2009). Por tanto, podemos considerar a los medios sociales como un conjunto de nuevas formas de comunicación entre el usuario y el medio Internet. Constituyen un conjunto de herramientas donde se escucha y se habla en la red, pero sobre todo, los *social media* se caracterizan por potenciar la participación del usuario que se convierte en el centro de la conversación, y por dar un mayor valor al contenido que se comunica.

Dentro de los medios sociales existen un gran número de tipologías, entre las cuales se incluyen las denominadas redes sociales, pero además también se incluyen como medios sociales los blogs, foros, agregadores de noticias, microblogging, video *online*, *podcast*, *widgets*, etc. La popularidad y democratización, una vez obtenido un efecto de masa crítica a la que han llegado las redes sociales, son a su vez una motivación para el registro y la pertenencia de los usuarios a las redes sociales, constituyen una moda en la forma de comunicarse en la Red.

Dado el elevado número de tipologías que existen dentro de la categoría de medios sociales, no podemos detenernos en un análisis exhaustivo de cada uno de ellos, en concreto, nos centraremos en la redes sociales para estudiar y determinar la relación marca-cliente que existe en la actualidad así como las fórmulas publicitarias que se están poniendo en práctica en este tipo de medio social.

Las redes sociales ofrecen esencialmente nuevas formas de comunicación en un medio que supone una eclosión de una nueva esfera de relación social y que pone en contacto a millones de personas cada día. Las redes sociales son mapas de relaciones a través de las cuales se intercambian ideas e información y que supone una experiencia innovadora a la hora de compartirlas (De Salas 2010).

Las principales motivaciones en el uso de las redes sociales, son la dimensión relacional que proporcionan al usuario (mantener o retomar contacto, conocer gente y mantenerse informado), la dimensión lúdica (entretenimiento y eventos/quedadas) y la dimensión participativa (compartir contenido de interés). También la participación en una red social genera en el usuario un refuerzo positivo y relevante de pertenencia a un lugar que reúne a personas con quienes deseas compartir algo (Cuesta 2006).

La capacidad de creación, participación, la visibilidad (protagonismo), compartir experiencias, ideas e información que otorgan las redes sociales es lo que ha convertido a los usuarios de Internet en ciberactivistas, aquellas personas que utilizan Internet, y sobre todo, la blogosfera, para difundir un discurso y poner a disposición pública herramientas que devuelvan a las personas el poder y la visibilidad que hoy monopolizan las instituciones.

El autor Pere Rosales (2010) aporta una primera y básica clasificación de las redes sociales y distingue entre redes sociales físicas, que son aquellas que se desarrollan sin la ayuda de sistemas electrónicos, y las redes sociales digitales, que son las que tienen lugar dentro del medio Internet. Dentro de estas últimas,

diferencia entre redes sociales digitales de temática general y de temática especializadas. Según su contenido, encontramos múltiples clases de redes sociales.

Además de esta clasificación, las autoras Montse Calvo y Carolina Rojas (2009), establecen diferentes tipologías según su uso y su origen. Según estas dos variables encontramos:

1. Redes sociales de carácter personal: consisten en conectar usuarios con fines lúdicos, amigos cuya finalidad común es mantener con ellos un fluido contacto. Los internautas acuden a este tipo de redes principalmente en busca de entretenimiento. Facebook es la red social generalista más popular en el mundo donde los usuarios publican y comparten todo tipo de información personal y profesional. Twitter es una red social específica del denominado microblogging que permite enviar mensajes con un tope de caracteres de forma instantánea y gratuita para sus seguidores. Es un canal bidireccional muy potente y que, además, permite adjuntar vídeos, fotos, y archivos de todo tipo. Instagram es una red social donde la imagen cobra protagonismo y donde el usuario comparte vivencias e historias. Cada vez surgen más redes de este tipo, por lo que esta clasificación es muy variada.
2. Redes profesionales: Este tipo de redes persiguen gestionar los perfiles profesionales de los usuarios, generar nuevos negocios, localizar personal cualificado, buscar nuevos clientes, participar en eventos, realizar consultas a expertos sobre una materia determinada, gestionar red de contactos y encontrar nuevos canales de venta. Entre las más populares destacan Linkedin y Xing, principalmente.
3. Redes sociales temáticas: Agrupan a gente con los mismos gustos e intereses sobre un tema concreto. Los usuarios de las redes temáticas (especializadas), a diferencia de las generalistas, son más afines entre sí al compartir una misma afición. Este tipo de redes constituye un blanco perfecto para los anunciantes ya que la audiencia está más segmentada y, por tanto, la publicidad va más dirigida al público objetivo. Hay una gran variedad de redes especializadas, comunidades donde hay aficionados a los viajes (Tripadvisor, Cuentatuviaje.net, Booking, etc.),música (Last.fm; Redkaraoke.es; ksolo, Musicmakesfriends.com, Nvivo.es, etc), cine (Flixter, Catodicos.com, etc), libros (Adiciona, Entrelectores), fotografía (Flickr, Fotolog, Webshots, etc), vídeo (YouTube, Vimeo, Megavideo, etc.) experiencias y actividades (Foursquare, Dooplan, Menéame), bebidas (Corkd, Coastr, etc.), televisión (Gomiso.com), y un largo etcétera.
4. Redes sociales de escala local: como su nombre indica, esta clasificación alberga redes donde los usuarios coinciden en un lugar geográfico. La explosión de las redes locales se debe a que ofrecen a los usuarios una mayor sensación de proximidad y cercanía sobre las opiniones de los sitios y experiencias que han vivido en un lugar que se encuentra en su ciudad, región o país. Este tipo de redes son muy populares en Europa y Asia. Las de origen español más populares son Wamba, Keteke y Festuc, entre otras muchas.

Además de esta clasificación, tenemos que diferenciar entre una red social y una comunidad. Las comunidades son agregaciones sociales que emergen en la red cuando un número suficiente de personas entabla discusiones públicas durante un tiempo suficientemente largo para formar redes de relaciones personales en el ciberespacio. Constituyen una estructura jerárquica descendente, centrada en los intereses comunes de los participantes y que es moderada o dirigida por alguien. En cambio, las redes sociales poseen una estructura jerárquica ascendente y centrada en la socialización, centrada en el contexto que une a los participantes y que no tienen un moderador que les lidere, sino que los usuarios son autosuficientes (Gosende 2011).

Los clientes han perdido la confianza por parte las empresas y de sus marcas, conocen las estrategias de publicidad y ante ello demuestran un rol activo en los mensajes que les envían, informándose mucho más de las empresas y de la actividad que realizan, especialmente en el medio *online*. El comportamiento de los clientes ha cambiado y las redes sociales constituyen el medio para potenciar más este rol del usuario frente a las marcas. El consumidor se ha convertido en un investigador, en un creativo, un productor, distribuidor y comunicador de los contenidos en el medio. La recomendación y los comentarios se han convertido en los primeros pasos que realiza un usuario en Internet ante una marca.

No obstante, no todos los usuarios se comportan de la misma manera, por lo que podemos establecer tres principales categorías de usuarios en las redes sociales según su grado de vinculación y participación/actuación en los contenidos de la Red (Fresno 2012):

1. Los espectadores o inactivos: que son los que consumen la información, leen comentarios, escuchan y visualizan lo que hay en la red sobre temas que les interesan. Buscan la información de otros para consumirla, pero no participan en la conversación.
2. Los críticos: son los usuarios que participan en la conversación mediante sus comentarios y además recomiendan contenidos a otros internautas.
3. Los creadores: son aquellos que inician y provocan las conversaciones por medio de la creación de contenidos.

Las principales actividades que realizan los usuarios en las redes sociales según los autores Charlene Li y Josh Bernoff (2009), son las siguientes:

- Compartir
- Comunicar
- Informar
- Entenderse
- Entretenimiento
- Generar red de contactos
- Generar contenido

La red social se constituye como un espacio multitarea donde el usuario es cada vez más selectivo, y el hecho de pertenecer a una red que reúne a su vez a más gente, le proporciona una posición relevante y de garantía de encontrar gente que busca con unos intereses comunes.

La publicidad en redes sociales tienen que hacer sentir al cliente como exclusivo, una oferta determinada para él donde la marca conoce al *target* según las manifestaciones que ha realizado en la red, según sus gustos, según la relación que tiene con la marca y con la publicidad de la misma. La saturación publicitaria en el medio Internet es inviable si lo que pretendemos conseguir es una relación rentable, exclusiva y que se mantenga al largo plazo. Para ello las marcas deben establecer estrategias que monitoricen en todo momento lo que está ocurriendo en la red, qué están hablando de ellas y por qué, y todo ello con la finalidad última de entender al consumidor, escucharle y dialogar con él por medio de la comunicación de marca.

Dentro de las redes sociales la valoración de la presencia de las marcas así como las acciones que realizan está condicionada por tres elementos:

1. Cercanía emocional previa con la marca: qué sentimientos genera la marca con los usuarios y por qué.
2. Beneficio de la interacción para el usuario: qué podemos aportar al consumidor para generarle valor personal.
3. Momento y contexto de la interacción: cuál es el mejor momento y lugar para generar conversación con nuestros clientes.

Dentro de las redes sociales cada día podemos observar un mayor crecimiento en la participación de las marcas. Los internautas, en principio, utilizan las redes sociales para relacionarse con personas y no con marcas, pero también es cierto que cada día las marcas son cada vez más humanas. En la medida en que las marcas sean capaces de humanizarse, también lo son de generar lazos afectivos en el área comercial de sus clientes y consumidores potenciales y actuales (Rosales 2010). La publicidad convencional genera rechazo y su efectividad está cada vez más cuestionada. Ello se debe a la interrupción que provoca, y la unidireccionalidad que genera y que al cliente ya no lo sorprende. En cambio, las redes sociales ofrecen nuevas aplicaciones y nuevos modos de conversar con el cliente que si se intercalan de manera estratégica y si ofrecen contenidos relevantes para los usuarios, estos tienen actitudes positivas hacia este tipo de comunicación.

3.4. Cambios en la relación marca-cliente: el *brand content* y el *storytelling*

El medio *online* ha generado un perfil de usuario-cliente que es quien determina y exige el contenido de sus gustos en tiempo real. El cliente se relaciona con otros clientes para otorgar valor a la empresa, valor sobre la innovación de la empresa centrada en dos aspectos principalmente: su producto/ servicio y su marca.

El anunciante se afana en conectar con el nuevo consumidor (*crossumer*) (Gil y Romero 2008*)*, a través de experiencias de marcas basadas en la interacción y la participación porque las marcas deben emocionar por medio de las experiencias y generar con ellos mensajes pertinentes y que sean difundidos por el propio. Entendemos como experiencia la propuesta de valor de la compañía hacia el cliente y que incluye tanto el producto como el servicio de la empresa y todas las interacciones que se establecen con el cliente antes, durante y después del acto de compra.

Los consumidores, en el afán de buscar información previa antes de comenzar su proceso de compra, utilizan las nuevas tecnologías, y en especial las redes sociales, para el intercambio de opiniones, por lo que ya no recurren a entidades de carácter tradicional. Por tanto, las empresas si lo que pretenden es manejar una correcta relación con sus clientes, deben abandonar la comunicación jerárquica anterior donde la marca comunicaba hacia sus públicos de una manera unidireccional para pasar una comunicación estratégica que sea capaz de intercalar mediante conversaciones sus productos y servicios.

Antes se creaba valor de la empresa hacia el cliente, en la actualidad, las marcas tienen que escuchar, dialogar, dinamizar y *cocrear* con el cliente para que este mediante la relación con otros clientes, otorgue valor y evalúe a la empresa. La clave en la gestión de las redes sociales radica en la relación que existe entre los propios usuarios (clientes) y la relación de ellos con las marcas. Para que la relación marca y cliente sea rentable y efectiva, lo primero que necesita es ser conocida: las marcas deben conocer y saber qué necesitan sus clientes, saber escucharles para mantener con ellos una relación que les interese dentro de una conversación.

El conocimiento del *target* a través de la investigación constituye, por tanto, la conexión con los mismos para ofrecer aquello que realmente resulta de interés para ellos. A partir de dicho conocimiento y, mediante una oferta a la carta, personalizada y de interés, es por donde las marcas tienen que empezar a trabajar para que esa relación marca-cliente sea efectiva y rentable en el tiempo.

Hemos de señalar que el modelo de decisión de compra tradicional compuesto por el reconocimiento de un problema o necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión, compra y evaluación de las postcompra, ha dado paso a un modelo donde la necesidad de compra es iniciado por los propios contenidos que hay en la red, a partir del denominado *buzz.* El *buzz* (ruido) hace referencia al conjunto de información transmitida boca-oreja que se genera en torno a una marca. Es el conjunto de comentarios que se hacen en la red en

relación de un tema concreto. Mediante el *buzz*, los consumidores proveen de información a otros consumidores (Gosende 2011).

A partir de ese momento, los usuarios comienzan a informarse teniendo en cuenta las opiniones y las experiencias de otros internautas hasta llegar a tomar una decisión, realizar el acto de compra para, posteriormente, participar de nuevo en la red, esta vez mediante los comentarios de su experiencia del producto/servicio que ha tenido como consecuencia del acto de compra. Además, la experiencia va mucho más allá del propio producto y la valoración, por tanto, repercute en la marca corporativa.

Si el modelo de actitud y de compra del cliente ha cambiado, ¿por qué no lo han hecho las estrategias de marca de las compañías? Para el medio *online* y, en concreto, para las redes sociales, las estrategias de comunicación publicitaria deben ser diferentes para adaptarse a este modelo y formar parte de las conversaciones que se producen entre los usuarios. No podemos llevar al mundo digital las tradicionales estrategias que se han desarrollado en los medios convencionales, porque el contexto y el cliente han cambiado y, por consiguiente, nuevas fórmulas tienen que intercalarse para que la comunicación publicitaria sea efectiva en el medio Internet.

Una investigación realizada por el catedrático Juan Benavides Delgado titulada *Los anunciantes españoles y el nuevo contexto de comunicación: una aproximación cualitativa*, describe el perfil y el rol del anunciante respecto a la agencia y el consumidor. El anunciante está cada vez más preocupado por los valores con los que se identifica como empresa, y el consumidor se está convirtiendo en un ciudadano protagonista de las decisiones de consumo, que se encarga de determinar a través de su experiencia, cual es el valor de una marca.

Este doble hecho convierte al anunciante en una empresa que gestiona valores y transforma la comunicación en un complejo proceso de interacción y convergencia multimedia. Por todo ello, el anunciante se ve obligado, cada vez más, a gestionar los valores de sus marcas (tanto corporativos como de producto). Y todo ello hacerlo de un modo transversal; es decir, atendiendo a los diferentes departamentos de la empresa y observando una comunicación integrada en el conjunto de acciones de la empresa. El consumidor, convertido ya en un ciudadano activo que decide, es el objetivo de investigación permanente; entre otras cosas porque incluso los contenidos de las marcas comenzarán a generarse en los espacios generados por los procesos de interacción.

Estas dos circunstancias explican el cambio en los proveedores de la comunicación del anunciante y, sobre todo, el cambio en las formas convencionales de entender la propia comunicación publicitaria. En efecto, la interacción construye espacios sociales donde la marca se asocia a las experiencias de la vida cotidiana y donde el cambio y la hibridación de los formatos convierten la comunicación publicitaria en un proceso que cuestiona siempre su propio retorno al anunciante.

Convergencia multimedia

Empresas

ESTRATEGIA TRANSVERSAL
GESTIÓN DE VALORES

Importa la gestión de valores relacionados con la Reputación, Responsabilidad social...

Comunicación en lugar de publicidad

Interactividad

La marca se asocia a las experiencias de la vida cotidiana

Hibridación de formatos

El ciudadano crea los contenidos

Necesidad de nuevas formas de medir la eficacia

Ciudadanos

EXPERIENCIA DE LA MARCA

¿Cómo crean, construyen y reinterpretan las personas la marca?

Fuente: Benavides Delgado, Juan et al (2010): «Los anunciantes españoles y el nuevo contexto de comunicación: una aproximación cualitativa», en *Revista Latina de Comunicación Social*, 65. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, páginas 159 a 175, recuperado el 13 de de Febrero de 2019.

Figura 8: El futuro de la comunicación publicitaria

Estos modelos de comunicación convergen en dos principales cuestiones: la interactividad de la comunicación prevalece sobre la direccionalidad y la notoriedad de la marca cede su importancia a los valores reputacionales *y* corporativos de identidad *y* gestión de marca*,* que dependen de un modo creciente de los propios ciudadanos. Estos hechos conducen a nuevas preocupaciones que afectan a la naturaleza de los formatos y a la relación (ya clásica), entre la inversión y la eficacia real de la comunicación que se establece.

El brand content *y el* storytelling

En los últimos años, el contenido se ha convertido en el protagonista de la estrategia de comunicación de las marcas. Pero según el último estudio Meaningful brands de Havas Group de 2018, el 66% del contenido que crean las marcas no es relevante para el consumidor. Esto implica que las marcas no solo deben generar contenido, sino que este debe tener calidad y conectividad con las necesidades e inquietudes de los consumidores, siempre bajo el paraguas de la estrategia, ya que el contenido sin estrategia tiene poco recorrido.

Una de las últimas fórmulas que, en la actualidad, los profesionales del sector están trabajando para buscar contenido relevante son el *brand content* y el *storytelling*.

Una estrategia de comunicación publicitaria centrada en el *brand content,* debe contemplar la distribución del contenido en todos los puntos de contacto más allá de los canales pagados. Tienen que perseguir unos objetivos concretos, tener consistencia con el propósito de la marca, coherencia y establecer desde un inicio la medición y el retorno esperado con la puesta en marcha de la campaña. La medición todavía sigue siendo la principal barrera de los anunciantes a la hora de apostar por el *brand content*, pero este se puede medir y puede ser eficaz si se contempla con un enfoque integral del proyecto en el que la ideación y producción del contenido se desarrollan de una manera conectada con la distribución y la circulación del mismo (Vázquez 2011). Contenidos, tecnología, creatividad y medios van de la mano, no se pueden ni se deben separar, pues sus sinergias son las que generan resultados eficaces.

El primer objetivo del *brand content* es el entretenimiento, para generar *engagement* y fidelización. Tiene que ser innovador y sorprender, es decir, el mensaje tiene que ser una experiencia, algo que guste al usuario. El concepto de utilidad es sumamente importante para el *brand content* y es considerada como la nueva métrica para llegar al consumidor en este nuevo paradigma de la economía de la atención. Compartir es el nuevo entretenimiento.

La asociación denominada Branded Content Marketing Association (http://www.thebcma.info/) establece dos criterios para determinar si es un *brand content*. El primero es ser un desarrollo o producción original de la marca. Si se trata de posicionar la marca en un contenido ya existente, se trataría de patrocinio o de *product placement.* El segundo es estar concebido desde la óptica de la utilidad (entretenimiento o información), para lo cual debe aportar un valor a su receptor.

El *brand content* no tiene por qué ser digital y acepta otros formatos: series, web series, películas, videojuegos, eventos presenciales, tanto *online* como *offline* (Regueira 2009). El *brand content* por definición debe ser estratégico, esto es, debe estar alineado con la estrategia de comunicación de la marca: sin ella (*brand*) no hay contenidos (*content*).

El consumidor actual huye y rechaza la publicidad explícita. En cambio, si es un contenido que sorprende, entretiene y que no parece que sea publicidad, las personas lo consumen. Hacer comunicación que entretenga a las personas y mejore sus vidas, es el nuevo camino de la publicidad.

La publicidad tradicional, aquella que las personas sienten que es publicidad, está muerta. La nueva publicidad no parece publicidad y propicia que las marcas participen en la vida de las personas de forma más natural y orgánica. No hay que imponer mensajes, sino integrarlos en la rutina de la sociedad.

El círculo del éxito de una campaña se centra en el contenido que se ha convertido en la clave de la estrategia. El canal y la capacidad de adaptación también constituyen un elemento fundamental. Por último, la comunicación y la conversación que la marca tenga con el consumidor es lo que definirá la relación de confianza entre ambos. La diferenciación aportando valor implica la superación de expectativas, por lo que no solo hay que sorprender sino también entretener.

Otra de las fórmulas a las que recurren los profesionales es el denominado *storytelling*, que se puede definir como una técnica de comunicación que sitúa el mensaje de la marca en mitad de una historia emotiva, ya sea real o inventada

(Álvarez 2012). Esta técnica genera y provoca que el contenido se comparta y se introduzca en una historia contada y narrada en la que el protagonista es el consumidor.

El *storytelling* está haciendo que las marcas más innovadoras empiecen a entenderse a sí mismas como un relato sostenido en el tiempo. El rol de los responsables de marca es ser garantes de su relato que hay que crear, planificar, nutrir, proteger y actualizar permanentemente (Núñez 2007). El *storytelling* trabaja sobre valores y emociones humanas y genera que la historia sea la protagonista del mensaje de la marca provocando que esa historia se narre en diferentes soportes que conforman la campaña de un modo convincente, natural y adecuado a los mismos.

Mediante el *storytelling* lo que hace relevante a una marca frente a otras es que provoca y activa los siguientes elementos (Farrán 2016):

- Una reacción emocional para el usuario.
- Crea valor para la audiencia.
- Está centrado en la actualidad
- Es auténtico (verdad de marca).

Esa combinación genera participación del público y un mayor retorno del valor mediático ganado y, además, desencadena la participación e incrementa la repercusión entre los usuarios. El *storytelling* construye y ordena la historia combinando medios pagados, propios y ganados. Las historias como herramientas de transmisión de mensajes aplicadas al mundo de la comunicación comercial, aportan ciertos elementos que las transforman en herramientas altamente favorables por los mismos factores que las definen como tales. En principio, resalta por su capacidad de llamar y mantener la atención en una situación de economía de la atención extrema como es el que vive la sociedad actual (Núñez 2007), pero también por su capacidad de producir emociones e influenciar en la memoria y la percepción.

La comunicación de persona a persona proporciona credibilidad al relato y, por tanto, al mensaje publicitario. Además, aporta sentido ante la realidad fragmentada de Internet: enlaza bajo el paraguas de la lógica, todos los detalles, acciones y mensajes que están diseminados en diferentes soportes. En plena economía de la atención, las emociones contenidas en un relato provocan que el mensaje gane notoriedad (Núñez 2007). La carga emocional de los relatos capta mejor la atención del consumidor haciendo que los acontecimientos simples los transformemos en algo personal y único (Lucas 2009). Los relatos extraídos de la vida real de las personas junto con las marcas, gozan de una mayor credibilidad ya que apelan a nuestro lado más lúdico y, por tanto, más auténtico.

El mensaje publicitario se convierte en una historia que llega hondo. Lo importante es la idea/ el relato/ la historia, en definitiva, el contenido que sea relevante e interesante para el consumidor. Este modelo de 3C vinculado a la web 3.0 pone de relieve la utilización de los valores intangibles de la marca.

Pablo Vázquez (2011, 63) determina las tres reglas principales para trabajar el *storytelling*:

1. Generosidad emocional: las marcas deben ceder parte del control al consumidor y pensar en lo que realmente les interesa. Las marcas tienen que ser generosas en ese sentido.
2. Entretenimiento: ideas y contenidos que hagan disfrutar al consumidor.
3. Sociabilidad: estrategias que generen comunidades de marca, personas con personas, y personas con las marcas.

La marca debe hablar de persona a persona generando contenidos que generen interés mediático, que inviten a la participación y provoquen la movilización. Una marca adquiere relevancia cuando adquiere un compromiso con la sociedad y aporta una historia emocional que conecta con el consumidor.

Para Godin (2005), las aportaciones de las historias se basan en:

1. Las buenas historias son ciertas. No se trata de que las historias sean factualmente veraces, si no que las buenas historias sean consistentes y auténticas.
2. Las buenas historias hacen una promesa. Las buenas historias prometen alguna cosa: una solución, un buen final, una tensión, una filosofía, etc. De la misma manera, las historias de marca que ofrecen una promesa excepcional por la que valga la pena fijar la atención y mantenerla, son las que captan la atención al cliente. Si cumplen la promesa se convierten en historias y en marcas que trascienden en el tiempo.
3. Las historias son fiables. Las historias transmiten confianza, las historias de marca deben servir para que la marca se gane la confianza del consumidor por su manera de expresarse y cumplir lo que cuenta superando de las antiguas técnicas de venta
4. Las buenas historias son sutiles. Las historias ayudan a sintetizar la información de tal manera que funcionan mejor. En este sentido es importante que el consumidor saque sus propias conclusiones del mensaje de la marca, ya que sacar sus propias conclusiones hace a la marca más cercana, más propia.
5. Las buenas historias pasan rápidamente. Las historias contadas de manera intensa, manteniendo una tensión fuerte y constante en un periodo corto de vida, tienen una fuerza superior de cautivar al consumidor que las historias largas.
6. Las grandes historias no apelan a la lógica, sino a los sentidos. Ponen de relieve la transmisión de sentimientos, sensaciones a través de todos los sentidos.

7. Las buenas historias no se dirigen a nadie en particular. Las historias no se dirigen a nadie en particular ya que es mejor que cada uno que reciba la historia la interprete como prefiera, y le dé el punto de vista personal que la haga suya (personalización de los contenidos).
8. Las buenas historias no se contradicen a sí mismas. De la misma manera que las historias planteadas en cualquier medio (como pudiera ser una novela impresa, una película o un videojuego) consiguen captar y hacer perdurar el interés de sus usuarios/receptores mediante un argumento/guión, unos objetivos, unas acciones una relación protagonista-antagonista coherentes, las historias de marca deben seguir las mismas premisas de coherencia en cuanto a discurso y realidad de producto.
9. Las buenas historias coinciden con los puntos de vista y referentes del receptor/consumidor. Las historias revelan realidades conocidas de manera no consciente que aportan sentido a las vidas de los seres humanos. Las historias parten de realidades conocidas pero no interiorizadas y al rebelarse dan un sentido a la vida de los seres humanos respondiendo a sus miedos y ansiedades y aportandoles valores y cohesión.

Las buenas historias *de* y *para* las marcas no enseñan nada nuevo, sino que aseguran verdades ya conocidas por los consumidores pero aportandoles seguridad en el hecho de haber elegido la marca correcta.

3.5. Estrategias de publicidad *online:* principales pasos para escuchar y dialogar en los *social media*

A la hora de trabajar la comunicación de una marca, no solo debemos tener presente la visión publicitaria, sino cuál es la estrategia corporativa de la empresa, cuál es la estrategia de comunicación de la marca y, a partir de aquí, es cuando podemos comenzar a trabajar la estrategia de publicidad.

Estos tres niveles son muy importantes y están relacionados entre sí de la siguiente manera:

ESTRATEGIA CORPORATIVA (Plan estratégico de la empresa)

Elementos internos: Identidad, Filosofía empresarial, Marca, Cultura, recursos, actividad, productos, etc.
Elementos externos: Imagen, públicos, competencia, mercado, sector,
OBJETIVO: Crear ventaja competitiva a largo plazo

INVESTIGACIÓN



ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN (Director/a de Comunicación-DIRCOM)

Diagnóstico
Objetivos de comunicación – Posicionamiento estratégico
Fases estratégicas
Presupuesto

INVESTIGACIÓN



ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA (Planificador/a Estratégico/a -PLANNER)

Objetivos de publicidad
Estrategia (tácticas)
Estrategia creativa
Presupuesto
Público Objetivo (Target)
Acciones y herramientas
Estrategia de medios
Timing de campaña

INVESTIGACIÓN

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9: Niveles de Estrategia

- Estrategia corporativa (plan estratégico de la empresa - Alta dirección): se hablan de elementos internos (identidad, marca, filosofía, cultura) y elementos más externos (imagen, mercado, competencia). El objetivo es

generar ventajas competitivas a largo plazo. Mediante la investigación, estaremos buscando siempre cuál es el atributo diferencial de mi negocio y qué es lo que me diferencia o me puede llegar a diferencial respecto a mis competidores presentes y/o futuros.

- Estrategia de comunicación (Perspectiva del director de Comunicación DIRCOM): se trabajan aspectos como el diagnóstico, objetivos de comunicación, posicionamiento, fases estratégicas y presupuesto destinado a la comunicación de la marca desde sus diferentes perspectivas. En este nivel, es fundamental determinar cuál es el posicionamiento estratégico de la empresa (el intencionado y buscado por la organización, su ideal) y cuál es el posicionamiento posible (el que realmente puede llegar a alcanzar).
- Estrategia de comunicación publicitaria (Perspectiva del planificador Estratégico *planner*): En este nivel, trabajamos con objetivos de publicidad (los objetivos de comunicación marcados por el DIRCOM, habrá que traducirlos a objetivos publicitarios.). Cuanto más concretos sean más factibles será su seguimiento y evaluación. También se incluye la estrategia creativa, la planificación de medios, el *timing* (temporalización de la campaña), presupuesto asignado, acciones y descripción y conocimiento exhaustivo del público objetivo (target) para enfocar bien la campaña.

Este esquema debe ser holístico, global, circular para que podamos incluir todos los elementos en un mismo nivel. Porque cuando trabajamos estrategia no podemos ser unidireccionales, desde la marca al consumidor, sino que la campaña tiene que estar integrada y debe provocar que sea el consumidor quien quiera aproximarse a la marca. Esto solo se consigue cuando somos capaces de conocer en profundidad al consumidor, qué siente, qué necesita y cómo percibe y consume en la actualidad.

En publicidad, como en el campo de batalla, el objetivo de una estrategia consiste en aproximarse a las condiciones más favorables a nuestro bando, juzgando con precisión el momento oportuno para atacar o retirarse, y evaluando siempre con corrección los límites del compromiso. Además de la costumbre de analizar, el estratega ha de tener elasticidad en la mente que le permita encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes.

Sin importar lo difícil o novedoso del problema, el acercamiento a la mejor solución posible solo puede provenir de una combinación de análisis racional, que se basa en la verdadera naturaleza de las cosas, y una integración de la imaginación mediante la combinación del denominado pensamiento lateral (no convencional). Esta es siempre la manera más eficaz de concebir estrategias que afronten exitosamente los retos e identifiquen las oportunidades. Y el *planner* es quien lidera y pivota todo este proceso, tan importante y necesario en la comunicación de las marcas.

A la hora de elaborar una estrategia para los *Social Media* podemos ver que no se diferencia tanto de la manera tradicional en el que las marcas han trabajado

anteriormente, sino en la manera de concebir el diálogo que se ha de establecer con los clientes.

El primer paso necesario que una marca tiene que realizar antes de comenzar a trabajar en el medio *online* es diagnosticar y analizar la situación en la red, esto es escuchar primero para actuar después. Escuchar significa analizar y entender conversaciones, pero no solo en relación a una marca de una empresa, sino también la de su competencia. Constituye el primer paso para la fijación de objetivos y conlleva, a su vez, dos actividades principales:

Recogida de información
Análisis de información

A la hora de recoger información, lo primero que se tiene que establecer son los parámetros que van a proporcionar un orden lógico y según las necesidades de la marca para la realización de una búsqueda óptima de información relevante. Para ello, es necesario recoger información en los medios convencionales, en los medios *online*, en buscadores (SEM/SEO) y en los *social media* (redes sociales, blogs, foros, comunidades, etc.).

A grandes rasgos, la búsqueda de información debe centrarse en estos parámetros (Sivera 2008):

1. Recoger información en buscadores para ver el posicionamiento de la marca. ¿Qué palabras clave utilizan los usuarios para localizar la marca? ¿qué lugar ocupa la marca en los *rankings* y con qué se la relaciona e identifica? ¿qué comentarios existen de la marca en los principales buscadores?, etc.
2. Búsqueda generalista en foros para identificar nichos relacionados con la actividad de la marca.
3. Búsqueda de blogs más relevantes, comentarios, influyentes o líderes en blogs relacionados con la marca o con el sector donde opera la misma.
4. Monitorización en red mediante herramientas concretas.
5. Análisis de tendencias en la red.
6. Analizar el contenido que existe en plataformas de contenido multimedia (YouTube, Vimeo, Flicker, etc.).
7. Búsqueda en redes sociales para identificar grupos relevantes así como el tono de las conversaciones.
8. Monitorización de páginas relevantes relacionadas con la marca.
9. Estudio de agregadores (Menéame, Delicious, Digg, etc.)
10. Monitorización de *sites* para los *reviews* (Dooyou, Diao, Tripadvisor, etc.)

Una vez se ha recogido la información pertinente, el siguiente paso reside en realizar un análisis concreto basado en:

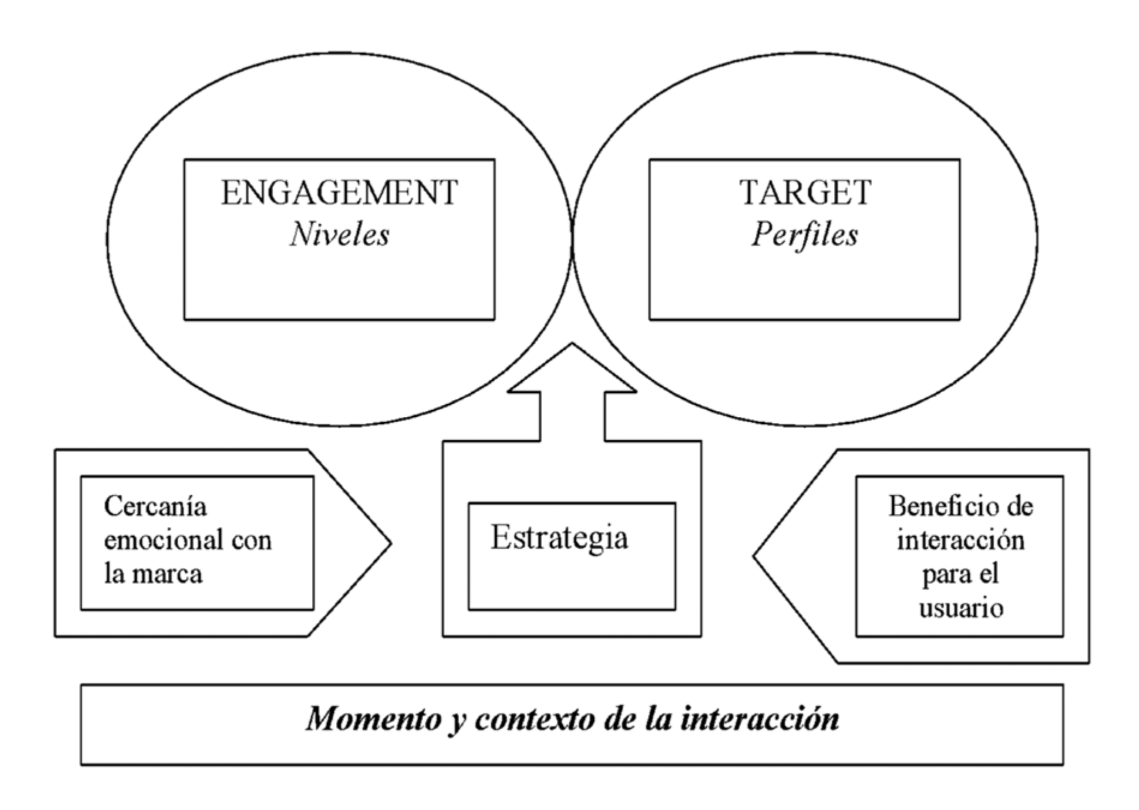
1. Un diagnóstico que resuma la presencia de la marca en la red.
2. Determinación de los denominados *influencers* (influenciadores), es decir, detectar y definir los *sites*, las personas, las comunidades y los colectivos que hablan sobre la marca.

Estos pasos van a permitir definir un análisis de las necesidades que tiene la marca en la red así como una identificación de los usuarios/clientes en tres ítems concretos:

- ¿De qué habla mi público?: qué les interesa, qué pueden esperar de la marca, y qué imagen tienen de ella.
- ¿Cómo habla mi público?: qué lenguaje utilizan en sus conversaciones y de qué manera la marca debe dirigirse hacia ellos para intercalar en esa conversación conservando el tono, el estilo y el código comunicativo preferente.
- ¿Dónde habla mi público?: qué plataformas y herramientas utiliza nuestro público, dónde debemos centrar los esfuerzos en comunicación y qué canales debemos monitorizar de manera constante. Es necesario instrumentalizar mediante herramientas concretas para evaluar las acciones que la marca realice mediante la instalación de plataformas de escuchas, sistemas de alertas para establecer estrategias de exposición de la marca que generen *engagement* (participación) e influencia dentro de la red.

El objetivo de este análisis reside en proporcionar información para dotar de coherencia a la comunicación de la marca y su presencia en medios sociales, llevar los contenidos de la marca a aquellos soportes donde se encuentran los clientes para promover la distribución de contenidos de la marca dentro de sus conversaciones en la red.

Para que la relación marca y cliente sea efectiva y eficiente, es necesario el establecimiento de estrategias publicitarias basadas en la relación *one to one* con el *target*, generando con él un diálogo donde se sienta protagonista de la conversación para que le otorgue un determinado valor a la misma. Cuanto mayor sea el nivel de valor positivo y emocional que el cliente le otorgue a este diálogo con la marca, mayor será la necesidad de compartirlo con el resto de participantes que forman parte de esa red social.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10: La estrategia publicitaria en las redes sociales

La estrategia de publicidad en redes sociales debe fomentar la comunicación mediante la elaboración de herramientas que faciliten al cliente la conversación con amigos/contactos. Además, la marca tiene que proporcionar al cliente información relevante para él para que estimule el intercambio del contenido compartiéndolo con otros usuarios (potenciales clientes).

La marca tiene que ser capaz de crear comunidades y conectar con el público objetivo, pero sobre todo buscar e identificar aquellas personas capaces de influir en los *targets* de la marca, personas que tengan más posibilidades de responder a los mensajes que envía la marca y que tengan predisposición de compartirlo con otros usuarios. Además, la marca necesita crear programas que fomenten el reconocimiento de la misma en aquellos nichos donde existan posibles defensores que hablen de los beneficios que aporta la marca. Esto se determina mediante una escucha activa y constante que permita analizar el *feedback* que se genere en las redes, escuchando y respondiendo las conversaciones positivas o negativas de la marca.

Por último, la marca tiene que ser capaz de involucrar a sus clientes mediante la cocreación con estos en los contenidos que de manera transparente y abierta exponga la marca en las redes. De esta manera la relación *marca-cliente* pasaría a ser la de *cliente-marca.*

Finalmente, podemos determinar que las redes sociales constituyen una oportunidad de negocio si se gestiona su comunicación de una manera adecuada y

según el perfil de usuario, pero además, se configuran como altavoz de opinión de los clientes hacia las marcas. Esto supone que además de adaptar las estrategias de publicidad, las marcas deben contemplar a las redes como nuevos modelos de reputación de marca *online.* El conocimiento del público mediante la investigación, es lo que me va a generar conexión con el público para darle lo que necesita. Es necesario establecer una relación y, por tanto, un conocimiento de la misma para sacar el máximo rendimiento.

Las marcas en las redes sociales tienen que estar presentes siempre y cuando existan estrategias acordes con los usuarios, con el beneficio que les pueden aportar y todo ello dentro de un marco y contexto de actuación acorde con el momento de iniciar la conversación con el cliente. Las redes sociales proporcionan nuevos lenguajes en las conversaciones que existen ya en la red: la forma en que una marca establezca conexiones para dialogar con los clientes será la clave de éxito para generar una buena recomendación, aumentar así las ventas y la reputación en Internet.

Las marcas tienen que ser partícipes de la conversación que se establecen en las redes sociales, deben estar alerta de todo lo que se dice y hace en la red mediante herramientas de monitorización para poder establecer estrategias acordes con las necesidades que en ese momento la empresa tenga. Las redes sociales no son una exigencia dentro de la actividad de la empresa, sino que constituyen una herramienta más para generar valor hacia los clientes, por tanto, la primera lección que una marca tiene que entender es si es necesario estar en redes sociales y, sobre todo, con qué objetivo y de qué manera debe estar (Rosales 2010).

La era de las redes sociales, tal y como se ha expuesto anteriormente, ha generado un cambio crítico a la hora de emitir y aceptar mensajes, así como su distribución gratuita. El gran cambio es que los medios dejan de ser oligopolios para sufrir un proceso de democratización que deja desfasados las clásicas estrategias de patrocinio. Se intensifica el fenómeno de *crowdculture*, que une comunidades antes aisladas geográficamente pero unidas con intereses comunes y que ahora pueden colaborar de una forma mucho más rápida y fértil; se amplifican las subculturas que se pueden centrar en cualquier tema, desde el *gaming* hasta la impresión 3D (Holt y Cameron 2012).

3.6. Claves para construir una marca poderosa

No existe una fórmula mágica y un patrón común en la estrategia de las marcas que asegure unos resultados concretos. Pero que una marca sea valiente en su comunicación, honesta y se aproxime al lado más humano y empático, constituye hoy en día una apuesta segura para obtener una conexión y respuesta positiva por parte del consumidor y sociedad en general. Son las claves para que una campaña funciones y el anunciante optimice el ROI.

Los consumidores de todo el mundo y de todas las edades exigen a las marcas un cambio. Casos de campañas como *La muñeca que eligió conducir* de Audi y la agencia Proximity, o las campañas de Campofrío e Ikea lideradas por la agencia McCann España o las acciones de Samsung o Toyota poniendo la tecnología

al servicio de las personas, son claros ejemplos de campañas de éxito y que responden a una apuesta por el marketing con causa, adoptando una postura cercana y sincera ante el consumidor que precisamente no da la espalda a este tipo de campañas, sino todo lo contrario. La verdad y la solidaridad constituyen dos elementos fundamentales en el actual escenario comunicativo.

Una marca poderosa es una marca que puede llegar a reflejar conexión positiva con el consumidor, con sus valores, es aquella que tiene discurso claro, coherente y que se mantiene al largo plazo, generando con ellos una participación activa en el mercado y vinculación emocional con el consumidor. Una marca poderosa es capaz de dejar huella en el tiempo, pero su vez, también debe tener flexibilidad para adecuarse correctamente a los cambios del entorno e incluso anticiparse a ellos.

Lidia Fernández y Daniel Moreno, en un artículo que publicaron en un número especial de Marcas en la revista El Publicista en 2018 (páginas 32-37) determinan los 4 principales puntos que son claves para que una marca sea poderosa:

1. Lealtad: un consumidor puede ser leal o no a una marca, pero no es una situación dicotómica ya que hay diferentes niveles de lealtad que están relacionados con el precio, por la aportación real del producto/servicio, el gusto por las cosas que realiza la marca y los valores que ésta transmite.
2. Asociaciones: las ideas que se vinculan a una marca y que van más allá de las características propias del producto/servicio.
3. Calidad percibida: no la que tiene el producto/servicio, sino la que percibe realmente el consumidor.
4. Reputación: una marca reputada en el tiempo es mucho más fuerte ante una situación de crisis comunicativa.

Además de estos cuatro aspectos, estos autores determinan los principales pasos para construir una marca poderosa:

En primer lugar, es necesaria la realización de un profundo análisis por parte de la situación de la empresa y de la marca, desde el punto de vista de los clientes actuales y de los potenciales, desde la perspectiva de la competencia, de la trayectoria comunicativa de la marca, de su posicionamiento, de su Identidad, de su Imagen, etc. Es decir, realizar un profundo análisis crítico constructivo que ayude a fijar un punto de referencia del lugar que ocupa la marca en el mercado y en la mente de los consumidores, así como la determinación del lugar al que se quiere llegar mediante la comunicación. Este análisis intrínseco constituye el primer paso para determinar un diagnóstico comunicativo, pues este no solo implica analizar, sino comprender esa situación en la que se encuentra la marca.

A continuación, hay construir una Identidad corporativa fuerte que comunique atributos que sean valorados por la sociedad en general y por el consumidor en particular. La personalidad de la marca, no solo desde la perspectiva de la identidad visual sino también desde la imagen, es decir cómo nos perciben y qué está comunicando la marca respecto a lo que es y lo que hace. Identidad e

Imagen se tienen que correlacionar, y esto es el resultado de un trabajo constante de comunicación, congruencia, fortalezas y un conocimiento amplio del consumidor.

Y finalmente, es necesario aplicar estrategias de comunicación al largo plazo que ayuden a proyectar esos valores de una manera eficaz, ayudando a que una marca se posicione en lo que en términos profesionales se denomina *Top of mind,* que es cuando una marca te viene a la cabeza como primera opción dentro de una categoría. Si viene como segunda o tercera opción, se denomina *Share of mind,* que son aquellas que se relacionan con una categoría y una necesidad, pero con un nivel de importancia menor.

Esta estrategia de comunicación se centrará en anticiparse a las demandas de la sociedad para detectar las nuevas tendencias y valores que son importantes para los consumidores. Además, será necesario medir la realidad del mercado en un panorama cada más complejo y con una clara tendencia a la personalización y sobresaturación de información para implantar procesos fiables de medición con el fin de reducir la incertidumbre de las acciones.

Con estos pasos, una marca poderosa tendrá las siguientes características:

coherencia, consistencia, conexión emocional, flexibilidad, participación y liderazgo, empatía, lealtad, honestidad y contenido de valor.

Al final volvemos a la idea inicial: ojalá existiera un manual a seguir para hacer de una marca algo poderoso, pero no es así y cada marca tiene unas cualidades y una situación que condiciona su estrategia de comunicación. Desde nuestro punto de vista, la clave reside en identificar y utilizar bien los recursos, comunicarlos de una manera veraz, emocional y única. En la era digital en la que nos encontramos, la estrategia de toda marca se tiene que centrar en localizar bien a sus embajadores, o bien porque son consumidores o bien porque lo prescriben, pues la recomendación, sin duda, sigue siendo el aliado perfecto en la influencia para que una marca sea poderosa.

Las personas somos seres profundamente simbólicos, somos capaces de abstraernos de la realidad y adjudicar rasgos a las cosas que se convierten en convenciones. Es la forma en la que desarrollamos comunicación y pensamiento, y es la manera con la que construimos cultura. Y las marcas deben aspirar a convertirse en elementos culturales para ser relevantes y ser sostenibles en el tiempo.

En ese sentido, Douglas Holt (2012) uno de los máximos exponentes del *branding* cultural señala que la marca debe promover una idea innovadora que rompa con las convenciones de la categoría, y para ello debe identificar qué convenciones rebasar. Este autor muestra la evolución del *branding* a través de tres modelos:

- *Mindshare branding:* cuando la marca se basa en una serie de asociaciones psicológicas (beneficios, emociones, personalidad).
- *Purpose branding*: cuando la marca se asocia con valores e ideales que los consumidores comparten.
- *Cultural branding*: cuando la marca desafía convenciones y se apoya en ideas emergentes para difundirlas y construir una alternativa al modelo tradicional.

Las marcas tienen que abandonar las categorías que son constructos y que ayudan a su crecimiento y su desarrollo, pero llegado un momento frenan su evolución. Las marcas deben saltar del mundo en el que viven las marcas (un mundo que no deja de ser abstracto) al mundo en el que viven las personas, la sociedad. Y deben ser capaces de identificar conflictos, frustraciones, movimientos sociales, tensiones sobre las que contraponer una visión (y acción) diferente que las contrarreste y supere, aportando así valor intangible a los consumidores, a la personas. Marcas que son buenas ciudadanas y vecinas, marcas que se retratan y toman una posición y son activistas culturales y resuelven conflictos y tensiones que aparecen en la sociedad. Esas son las marcas que son relevantes y no tendrán que sufrir la indiferencia: marcas que colaboran, que entienden que su posición está al lado del consumidor y que de su lado tienen más opciones de ser, no solo conocidas *(awareness*), sino reconocidas (*engagement*) (Fernández 2013).

En la actualidad, las marcas tienen que gestionar muchas más cosas que ahora son importantes para el nuevo consumidor y para que su experiencia sea inolvidable y la comparta. El valor de la experiencia de marca se ha convertido en un factor fundamental para el consumidor actual, junto con la inmediatez y la personalización (Gosende 2011). Además de ello, el nuevo consumidor reclama mayor dosis de responsabilidad hacia las marcas, no solo en aspectos de sostenibilidad centrados en el cuidado del medio ambiente, sino también en aspectos que preocupan a este consumidor. Estos aspectos están vinculados a temas legales (privacidad de los datos, gestión de los datos, que las empresas no sean fraudulentas, etc.), vinculados a temas relacionados con la gestión de la propia empresa (transparencia, ética, imagen pública, gestión de los empleados, etc.) y vinculados a la fabricación de los productos (materiales, procesos, condiciones, procedencia, trato animal, etc.). Todos estos aspectos se tienen que cuidar y, además, se ha de potenciar el valor de la experiencia de marca.

Un ejemplo sería el caso de Starbucks. Su negocio no es solo el café (principal producto), sino la experiencia de tomar un café en sus establecimientos, personalizando esa experiencia al máximo. Tomar un café en Starbucks se ha convertido en la clave estratégica de esta marca y es el principal motivo por el que el consumidor está dispuesto a pagar más. Y además, es la principal diferencia entre tomar un café en una cafetería de un barrio y tomarlo en casa, ya bien sea en grano o en cápsula. Tomar un café en Starbucks aporta valor añadido al acto de tomar un café, por el ambiente, por el tipo de vaso (*packaging*) que ofrecen, por el servicio, por el propio establecimiento (aroma, mobiliario, posibilidad de trabajar en otro ambiente), etc.

Otro ejemplo es el caso Ikea, pues no vende muebles, sino un estilo de vida, un valor centrado en la experiencia de poder elegir, comprar y montar tu propio mueble. Pero además, sus productos se han ido extendiendo y ahora puedes vivir más experiencias en los puntos de venta: restaurante, supermercado, actividades para adultos, talleres infantiles, etc. Ikea, por tanto, aporta un beneficio extra a la experiencia de la decoración del mobiliario de tu hogar y de tu vida. Un modelo de negocio que se instauró en España donde hace años se compraba los muebles en una ocasión y eran *para toda la vida*. En ese mercado, Ikea irrumpe y aporta un modelo de negocio que incita a cambiar el estilo de muebles de una manera mucho más asidua que hace años.

Y por último, otro ejemplo será en caso de Amazon, una empresa que empezó vendiendo libros, siendo una librería *online* y en la actualidad constituye un modelo de negocio innovador cuya clave estratégica se ha centrado en la inmediatez y en la facilidad a la hora de realizar una compra *online*. El consumidor de hoy lo quiere todo fácil, rápido y placentero, y en estas tres premisas se ha centrado Amazon, rompiendo las reglas del juego y aportando un nuevo valor en la experiencia de compra en el que se ha posicionado en primer lugar como marca de referencia del sector e incrementando su valor en más de un 50 % en apenas un año.

En conclusión, las marcas poderosas son aquellas que son más valoradas por la sociedad y que, incluso, forman parte de la vida de las personas. Diferenciación y acercamiento emocional son las claves estratégicas que toda marca debe comunicar de una manera creativa, innovadora y constante. La innovación, las disrupciones tecnológicas, las transformaciones en el campo digital y los nuevos modelos de negocio, siguen su curso a una velocidad, en ocasiones, difícil de seguir incluso para los especialistas. Los profesionales de la comunicación determinan una necesidad de reciclaje y formación permanente, con buenas ideas y creatividad ante el reto digital. Tecnología y digitalización permiten tener la capacidad de crear y comunicar, siempre y cuando aporte valor a la marca y proporcione canales para ir de forma directa al consumidor.

3.7. Ejercicio práctico para este capítulo

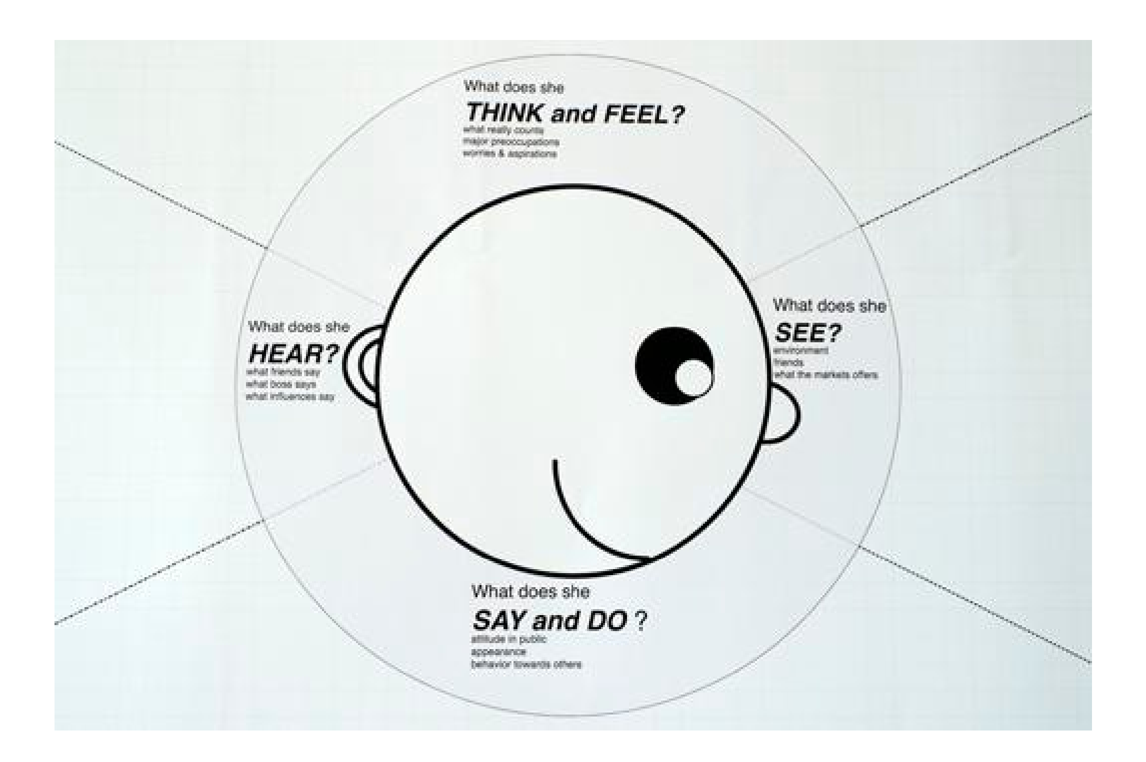
El objetivo principal de esta práctica es comprender al consumidor desde la perspectiva de la planificación estratégica: comprender por qué piensa de esa manera, por qué reacciona de esa manera, por qué visita esa web, lee ese tipo de artículos, etc. El estudiante tiene que realizar un análisis cualitativo y estratégico profundo: entender al consumidor desde diferentes ópticas para detectar puntos de conexión entre él y una marca en concreto.

Para ello, el estudiante (de manera individual o grupal) escogerá un *target* cualquiera, hará una breve descripción del mismo así como una justificación de su elección.

A partir de la elección del *target*, el estudiante elaborará un diario-cuaderno en el que recogerá las tres fases que, a continuación, detallamos así como la elaboración de un mapa de empatía:

- Fase 1: observación. El estudiante/grupo se dedica a detectar y observar profundamente al *target* durante una semana. Debe llevar un cuaderno (estilo libre) donde vayan anotando todo lo que observan, los lugares que asidua el target, sus gustos, su estilo de vida, etc.
- Fase 2: investigación con información adicional, metodología propia de análisis, herramientas, etc. Esta fase el estudiante/grupo decide qué debe investigar y qué necesita para ello.
- Fase 3: elaboración del mapa de empatía con los siguientes apartados: ¿Qué es lo que le interesa? ¿Qué y cómo piensa? ¿Qué, dónde y cómo lo

lleva a la acción? El estudiante tendrá que poner imagen que represente el estilo del *target*.
- Fase 4: recopilar en un vídeo la esencia de ese *target.* El estudiante/grupo debe resumir en un vídeo de no más de 5 minutos, la esencia de ese *target*.



Fuente: Kaushik, Avinas (2013): «See-Think-Do: A Content, Marketing, Measurement Business Framework». Disponible en https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-content-marketing-measurement-business-framework/ [Última consulta: 15/02/2019].

Figura 11: Plantilla para la elaboración del mapa de empatía

Evaluación

Se valorará el desarrollo de las ideas, los materiales entregados que se piden, la capacidad argumental, las fuentes utilizadas, la capacidad investigadora y el nivel de descripción del público objetivo. También se tendrá en cuenta el vídeo realizado para sintetizar el perfil del público, aunque no se evaluará la calidad técnica del vídeo.

CAPÍTULO 4: Los premios EFI a la eficacia publicitaria

Creatividad y estrategia van siempre juntas

4.1. La Asociación Española de Anunciantes (AEA)

La Asociación Española de Anunciantes (AEA) nació en 1965 pero tuvieron que pasar 32 años hasta que la influencia de la comunicación comercial en la cuenta de resultados fuera reconocida públicamente. Es una asociación sin ánimo de lucro que representa a las empresas anunciantes en su comunicación y diálogo con la sociedad de manera ética, responsable y eficiente, defendiendo la libertad de comunicación y de competencia, y buscando el reconocimiento del valor de la comunicación de sus marcas. Agrupa a más de 200 asociados (con más de 530 marcas), en su mayoría son grandes empresas cuyas inversiones publicitarias suponen el 60 % en televisión, y más del 47 % en inversión digital y en el total medios.

La Asociación pretender ser la asociación profesional que representa a las empresas en su comunicación y actividad publicitaria ética y responsable. Defiende la libertad de comunicación, el diálogo y la libre competencia y promueve la creación de valor para las marcas y la sociedad.

Sus objetivos principales son:

1. Puesta en valor de la actividad y comunicación publicitaria.
2. Velar por los intereses de sus socios.
3. Defensa de la libertad de comunicación y de competencia.
4. Relaciones Institucionales e Internacionales.

Y sus principios corporativos son:

- Libertad de comunicación comercial y de competencia.
- Lealtad de los anunciantes hacia los consumidores. La marca como compromiso.
- Promoción de la autorregulación.
- Diálogo y ética como sistema para avanzar. Transparencia.

La asociación tiene un observatorio del estado de la publicidad en España, en el que cada año se realiza un estudio y un análisis de la situación de la comunicación en nuestro país, los cambios más relevantes en el sector, una infografía de la percepción de la publicidad por parte del consumidor y desde los diferentes medios y soportes. A su vez, también proporciona formación constante través de seminarios y jornadas en los distintos aspectos de la actualidad que afectan al ámbito publicitario.

También incluye un Foro de medios desde donde se detectan las necesidades técnicas del anunciante para determinar los mejores datos y prácticas para la eficacia de nuestros mensajes. Su objetivo es realizar un análisis y seguimiento de todos los aspectos de carácter técnico relacionado con los medios, a través de Comisiones de Trabajo.

La asociación, también ha contribuido a una serie de códigos y acuerdos de procedimiento sobre asuntos claves en el sector que marcan las directrices de las relaciones de negocio con los diferentes agentes del mercado.

En conclusión, la asociación española de anunciantes, constituye en la actualidad un referente en el sector de la comunicación nacional, ayudando a que las relaciones entre clientes y agencias sea cada vez más cercanas y mucho más productivas.

Toda la información de la asociación está disponible en su página web: https://www.anunciantes.com/

4.2. Origen y trayectoria de los Premios EFI

Los Premios a la Eficacia de la Comunicación Comercial (EFI) están organizados por la Asociación Española de Anunciantes (AEA), y surgieron en España en 1997 con la intención de reconocer la contribución de la comunicación a la consecución de los objetivos empresariales de las empresas anunciantes. En la actualidad, constituyen uno de los certámenes más relevantes de la industria de la comunicación, pues miden los resultados conseguidos gracias a la acción de comunicación, situando la eficacia como la principal finalidad de la publicidad. Los Premios a la Eficacia son los únicos galardones en España que se centran en resultados conseguidos gracias a la acción de comunicación (notoriedad, ventas u otro tipo de rentabilidad), y sitúan la Eficacia como auténtico fin de la actividad publicitaria.

Juan Ramón Plana fue su presidente entre 1997 y 2013, y Lidia Sanz tomó el relevo hasta la actualidad. Al principio, eran unos premios que se celebraban de manera bianual, pero desde 2002 pasaron a ser anuales cuya fecha suele ser más o menos la misma: finales de octubre.

Los anunciantes no tenían una demanda explícita de unos galardones que reconociesen la eficacia de la publicidad en términos de negocio, pues no era su hábitat natural. En las primeras galas, iban en calidad de invitados pero, poco a poco, han comprendido la importancia de estos premios pues avalan la calidad de su inversión y han hecho «suyos» estos premios, constituyendo una de las citas más importantes del año. En el momento en que comprendieron su

importancia, los anunciantes han sido los que han promovido estos premios y, actualmente, son sus principales protagonistas. Por el contrario, y desde sus comienzos, las agencias fueron grandes colaboradoras de impulsar estos premios, ya que constituían una visualización profesional de su trabajo y que va más allá de la creatividad (premiada en muchos festivales).

Inicialmente, a mediados de los años ochenta, esta asociación quiso comenzar a coorganizar el Festival de El Sol pero su responsable, la AEAP (Asociación de Agencias de Publicidad) tratando de evitar conflictos y de impedir que se desnaturalizase el enfoque creativo de El Sol, invitó a la AEA a desarrollar su propio festival publicitario, centrado en la eficacia

Las primeras galas fueron presentadas por Juan Ramón Plana puesto que eran un espacio para dar voz a los mensajes que la Asociación de Anunciantes quería dar a los mismos. Después, la gala se ha ido consolidando como un encuentro entre agencias y anunciantes con el fin de profesionar a la industria de la comunicación publicitaria y, como tal, también ha ido evolucionado con patrocinadores, actuaciones, espectáculos y conducido desde hace cinco años por el presentador Jesús Vázquez. Se celebra en el Teatro Real de Madrid.

Las agencias han sido, y siguen siendo, fundamentales en la historia de los Premios a la Eficacia, tanto que la representación de los casos siempre ha tenido que ir firmada por agencia y anunciante, ya que son muchos los datos y la información que se tiene que aportar para justificar y argumentar que el caso es eficazmente exitoso. Conseguir un Premio a la Eficacia, es un importante reconocimiento profesional de la publicidad en España.

Además, las agencias se dieron cuenta muy pronto de la importancia que significaba ganar un EFI, pues era un aval rentable en la adjudicación de cuentas de clientes. Pero no son unos premios en los que solo ganan las agencias, sino también los anunciantes y todos los agentes que forman parte de la industria de la publicidad (diseñadores, productoras, proveedores, etc.), constituyendo una plataforma transversal de visualización de la profesión desde la perspectiva de la eficacia. Anunciantes y agencias exponen sus trofeos con orgullo en vitrinas y estanterías y los profesionales que han ganado trofeos los incluyen en sus *curriculum vitae*.

La composición de los jurados reúne a creativos y creativas, anunciantes, *planners,* especialistas de investigación, etc., van variando todos los años pero, de manera aproximada, su composición varía cada año. No obstante, a nivel cuantitativo ha habido una clara evolución desde los cinco miembros que lo conformaban en 1997 a los 16 que han formado la edición de 2018. Una de las claves del éxito de estos premios es el propio jurado: profesionales independientes con una destacada trayectoria profesional que se reúnen para la lectura, análisis y evaluación de los casos aportados por las agencias. Revisan a conciencia todos los materiales y debaten entre ellos desgranando los casos hasta llegar a un consenso.

El 2018, los Premios a la Eficacia han celebrado 20 años de existencia y se han ido adecuando a los cambios del contexto y del sector de la publicidad. La sociedad y la comunicación han evolucionado mucho. En consonancia con estos cambios y con el aumento de la complejidad, las categorías de los premios han ido evolucionando mucho con los años y se han ido incorporando más durante las últimas ediciones.



Fuente: Logotipo descargado de la web de los Premios EFI https://www.premioseficacia.com/premios-eficacia-descargas/ [Última consulta: 11/02/2019].

Figura 12: Logotipo de los 20 años de los Premios a la Eficacia

Lo que no ha cambiado mucho es el trofeo que se entrega. Se trata de una réplica de una antigua moneda púnica encontrada en la antigua población de Ilduro (la actual Mataró). Es una de las monedas más antiguas encontradas en España. El dibujo de esta moneda representa a un guerrero cuya finalidad mágica era proteger la moneda de ser fundida. Los caracteres púnicos escritos en ella significan «eficacia».

Otra de las claves de éxito de estos premios es el Libro de la Eficacia, que cada año se publica y que recopila los casos que han conseguido triunfar y ganar un trofeo en cada edición. El libro recoge las claves de éxito de cada uno de los premiados y se ha convertido en un referente y fuente de información e inspiración en los departamentos de Planificación Estratégica en las agencias, y en los departamentos de Marketing de los anunciantes. Pero además, constituye un material docente muy interesante para la formación de los estudiantes en Publicidad y Relaciones Públicas. De cada una de las campañas ganadoras se pueden conocer en detalle los objetivos de comunicación y marketing, las estrategias creativas y de medios que hicieron de ella una campaña ganadora, así como los resultados que demuestran su eficacia. Además, se incluye una completa ficha técnica del equipo de la agencia y del anunciante que trabajó en el desarrollo de cada uno de los trabajos.



Fuente: Imagen proporcionada de https://www.premioseficacia.com/los-premios-eficacia-que-son/ [Última consulta: 11/02/2019].

Figura 13: El trofeo de los EFI

Estos libros son gratuitos y se suelen entregar al finalizar la gala, aunque a través de la página web https://www.premioseficacia.com/libro-premios-eficacia/ se puede solicitar un ejemplar.

En cuanto a los premios, como ya hemos comentado anteriormente, ha habido una evolución respecto a las categorías y la participación. En 2012, hay cambios importantes en la evaluación de los premios, que simplifican los criterios de evaluación en tres aspectos:

- Estrategia (30 % de la puntuación): se valora la estrategia de comunicación desarrollada atendiendo al grado de dificultad del que se partía, así como las acciones de comunicación que resolver frente a los objetivos marcados por los anunciantes.
- Idea y ejecución (30 % de la puntuación): se valora el grado de innovación de la campaña, así como las nuevas ideas creativas planteadas.
- Resultados obtenidos (40 % de la puntuación): nivel de retorno de la inversión *versus* nivel de impacto alcanzado y la calidad de las herramientas para medir ese éxito.

En las bases de los Premios Eficacia, a la hora de establecer los criterios de evaluación de la eficacia, se citan como parámetros:

Retorno. El nivel de retorno de la inversión realizada en comunicación, su explicación y justificación.

Demostración. La irreductibilidad con la que el caso prueba el efecto conseguido por la comunicación en el negocio del cliente.

Dificultad. El grado de dificultad que la acción de comunicación debe resolver (competitividad del mercado, madurez del producto, indiferenciación).

Innovación. El grado de innovación que supone la solución aportada, y muy especialmente, las nuevas ideas creativas, ya sea en el diseño, ejecución o sensibilidad; o en el desarrollo de nuevas formas de comunicación o en la combinación entre las ya existentes.

Uso de los medios. La explicación de los medios de comunicación empleados (convencionales o no), así como la demostración de los efectos que su uso tuvo en la comunicación.

Herramientas de medición. La calidad y la innovación de las herramientas de medición utilizadas para demostrar los efectos de la comunicación.

Todos los casos se preparan desde las agencias, que aportan documentación de interés así como un vídeo resumen (*Video Case*) en el que se explica y resume por qué ese caso es merecedor de un EFI y en qué categoría.

A continuación, exponemos un cuadro resumen aportado por la organización de los premios en el que se pueden apreciar las últimas categorías incorporadas:

CATEGORÍA	ORO	PLATA	BRONCE
Construcción de una Marca	●	●	●
Mejor Campaña Integrada	●	●	●
Estrategia más Innovadora	●	●	●
Mejor Campaña de Producto/Servicio	●	●	●
Mejor Acción Táctica	●	●	●
Mejor Campaña Regional/Local	●	●	●
Mejor Campaña en Medios Propios	●	●	●
Mejor Campaña a través de Medios Ganados	●	●	●

CATEGORÍA	ORO
Mejor Campaña de Producto/Servicio Presupuesto Inferior a 200.000€	●
Mejor Campaña Táctica Presupuesto Inferior a 200.000€	●
Internacionalidad	●
Relevancia Social de una Marca	●
Mejor Campaña de ONG	●



	ORO
AGENCIA DEL AÑO	●
GRAN PREMIO A LA EFICACIA	●

	ORO
Reconocimiento Especial a la Investigación	●

Fuente: https://www.premioseficacia.com/ca tegorias-y-premios/ [Última consulta: 11/02/2019].

Figura 14: Categorías de los premios (2018)

Desde el 2007, se incluyó un premio especial: Premio Eficacia a la Trayectoria Publicitaria de una Marca que otorga el reconocimiento a aquella marca que haya trabajado de manera consistente en la búsqueda de la eficacia a través de las herramientas de la publicidad.



AÑO	GANADOR
2007	Coca-Cola
2008	El Corte Inglés
2009	Audi
2010	Cola Cao
2011	Danone
2012	ONCE

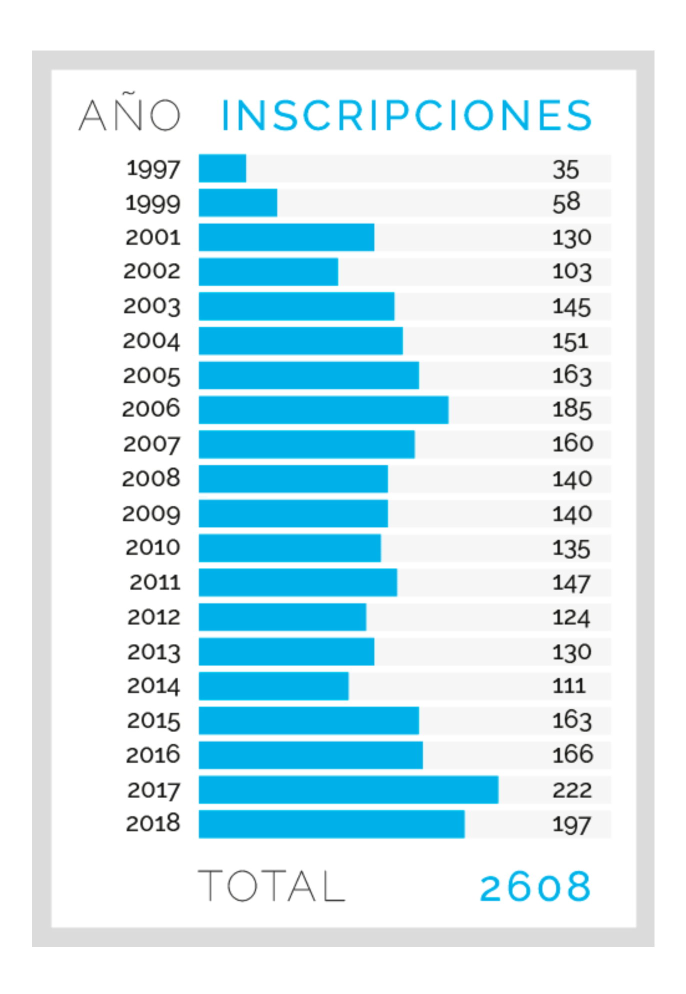


AÑO	GANADOR
2013	IKEA
2014	ING Direct
2015	Mahou
2016	Campofrío
2017	Loterías y Apuestas del Estado
2018	Mercedes-Benz

Fuente:https://www.premioseficacia.com/premios-club-de-jurados-eficacia/[Últimaconsulta:11/02/2019].

Figura 15: Premio Eficacia a la Trayectoria Publicitaria de una Marca (2007-2018)

En la última edición de los premios compitieron 197 casos, 108 anunciantes y 88 agencias, de los cuales 22 anunciantes y 24 agencias participaron por primera vez en los premios. Si echamos la vista atrás, observamos que el total de agencias participantes entre 1997 y 2018 fueron 453 y 865 fueron anunciantes participantes. En los 20 años de existencia, han sido unos 2.700 casos presentados (aproximadamente).



Fuente: https://www.premioseficacia.com/historia-premios-eficacia/ [Última consulta: 11/02/2019].

Figura 16: Evolución de las inscripciones

La apertura del Festival de El Sol a nuevas categorías: Marketing Directo, Marketing Promocional, Relaciones Públicas, Digital, Medios, Platino, siguiendo el ejemplo de Cannes, ha dado más autenticidad al cambiar el formato pieza por campaña con resultados (un modelo más cercano a los Premios Eficacia). También es cierto que inicialmente había una gran disparidad entre los Premios a la Eficacia y los premios reconocidos en otros festivales publicitarios (especialmente, el Festival de El Sol), posiblemente achacable a que las agencias de perfil más creativo no reconocieron inicialmente la importancia y valor de estos premios.

Pero desde 2005, con el Gran Premio a la Eficacia otorgado a la campaña de MTV, *Amo a Laura*, se ha producido una afinidad natural entre los dos festivales desde un punto de vista cualitativo. Las piezas más reconocidas en los premios a la Eficacia lo han sido en El Sol, e incluso en Cannes.

Por poner algunos ejemplos significativos, citamos a continuación los siguientes:

2016. *Justino*, de Loterías y Apuestas del Estado, Gran Premio en Premios Eficacia, campaña más premiada a nivel mundial en 2016.
2015. *La otra carta de Ikea*, Gran Premio en Premios Eficacia. Loterías y Apuestas del Estado Oro.
2014. *Benditos Bares* de Coca-Cola.
2013. *El curriculum de todos* de Campofrío, Gran Premio en Premios Eficacia, Sol de Bronce en campañas integradas.
2012. *Cómicos* de Campofrío, Gran Premio en Premios Eficacia y Sol en Campaña Integradas en El Sol y Oro y Platino Campañas Integradas en el FIAP.
2011. *Enjuto Mojamuto* de Movistar, Gran Premio en los Premios Eficacia, Sol de Oro en El Sol. *Pastillas contra el dolor ajeno* de Médicos sin fronteras recibe dos oros (RCS y Estrategia de comunicación más innovadora; no puede ser Gran Premio porque el reglamento impide que campañas no comerciales puedan ganar). Aparte recibe dos premios de Platino en El Sol y más de una docena de premios en diferentes festivales.
2010. *Elena Salgado* de Campofrío, Gran Premio en Premios Eficacia y reconocida con un Sol de Plata en el Festival de San Sebastián.
Campaña de Promoción de Turismo de Canarias, campaña más premiada en El Sol (dos Grandes Premios, tres Oros y un Bronce) y en los Premios Eficacia (un Oro y una Plata), además de dos *shortlists* en Cannes.
2009. *En el salón no se juega* de IKEA, Gran Premio en los dos festivales, El Sol y Eficacia.
2008. Caja Madrid y su campaña de depósito *Sentido y sensibilidad* galardonada igualmente con grandes premios en los dos festivales y Gran Premio de Marketing Directo en Cannes.
2007. BMW, Gran Premio en los Premios Eficacia y Sol de Oro en San Sebastián. Banco Gallego, Oro en los Premios Eficacia y Gran Premio de Marketing Directo en San Sebastián y Cannes.

Hay un alineamiento entre festivales de distinta índole que vincula creatividad y eficacia. Por ello es importante que el enfoque sea más cualitativo que cuantitativo, porque hay afinidades más que evidentes entre los dos festivales. Muchas han sido las marcas y las agencias que han recibido premios en estos años, aunque debemos destacar que Coca-Cola España y la agencia McCann, son respectivamente, el anunciante y la agencia que más veces han obtenido galardones en las veinte ediciones de los EFI.

En el siguiente cuadro, se presentan las últimas campañas ganadoras.

ISBN: 978-84-17900-02-1 DOI: http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia156

AÑO	ANUNCIANTE	MARCA	AGENCIA
1997	Repsol	SEPI	Young & Rubicam / Media Planning
1999	United Distillers and Vintners España	Whisky J&B	Young & Rubicam
2001	United Distillers and Vintners España	Ron Malibú	J. Walter Thompson
2002	BMW Ibérica	BMW	*S,C,P,F...
2003	Viajes Iberia	Agencia de Viajes Iberia	J. Walter Thompson
2003	Renault	Renault Megane	Carat España
2004	Procter & Gamble	Ariel Automáticas Aniversario 25 años	Saatchi & Saatchi
2004	Coca-Cola	Movimiento Coca-Cola	Universal McCann
2005	Focus Ediciones	Revista FHM	DDB / Rapp Collins
2006	MTV Networks	MTV España	Tiempo BBDO
2007	BMW Ibérica	BMW X3	*S,C,P,F...
2008	Caja Madrid	Depósito Financiero	Shackleton
2009	IKEA Ibérica	IKEA	*S,C,P,F...
2010	Campofrío	Pavofrío	McCann Erickson
2011	Movistar	Internet Móvil	Arena Media
2012	Campofrío	Gama Campofrío	McCann / Zenith
2013	Campofrío	Gama Campofrío	McCann
2014	Coca-Cola	Benditos Bares	Sra. Ruhsmore / Carat
2015	IKEA Ibérica	IKEA Navidad	McCann / MRM McCann
2016	Loterías y Apuestas del Estado	Sorteo extraordinario de Navidad	Leo Burnett
2017	Volkswagen Group Distribución España	Campaña de Navidad Audi	Proximity Barcelona
2018	Toyota	Gama Híbrida	The&Partnership / Oriol Villar

Fuente: https://www.premioseficacia.com/historia-premios-eficacia/ [Última consulta: 11/02/2019].

Figura 17: Grandes Premios a la Eficacia 1997-2018

¿Qué tienen en común las campañas ganadoras de un EFI? No existe una plantilla común que determine con exactitud las pautas y la metodología a aplicar para que una campaña sea eficaz. Pablo Vázquez, que fue durante muchos años *planner* en la agencia Sra. Rushmore y, en la actualidad, es socio y director general de la empresa Collaborabrands http://collaborabrands.com/, realizó una tesis doctoral sobre esta temática titulada *Modelos de comunicación actuales. Análisis de los premios a la eficacia (2010-2015)* en la que analiza más de cien casos premiados en los EFI. En su tesis, determina que las campañas emocionales son las más premiadas y confirma la existencia de un rendimiento superior

en métricas relativas a efectos de idea y resultados de marca y en métricas de negocio.

De entre todas las características que reúnen los casos premiados, podemos determinar algunas que son comunes en todos ellos:

- Relevancia: son campañas que aportan valor a la sociedad en general mediante innovación.
- Integración: son casos donde la coherencia prima tanto en mensaje, como en medios y soportes.
- Idea creativa y estrategia de adecuación: existe una gran dificultad o reto de partida que es resuelto mediante una comunicación creativa y respondiendo a los objetivos planteados por el anunciante.
- Ejecución y resultados: son campañas que parte de un retorno de la inversión alto, inclusive, han tenido resultados que van más allá de los esperados. Todos incluyen herramientas de medición que demuestran con calidad los efectos de la comunicación en dichos resultados.

Finalmente, en noviembre de 2018 surgió la Primera Edición del Programa Eficacia Universidades, cuyo objetivo es acercar la práctica profesional a las universidades y fomentar en el ámbito académico el valor real de los modelos de eficacia que triunfan en la empresa y en la sociedad. El programa ofrece la oportunidad de competir entre varios equipos de las distintas universidades mencionadas en la resolución del *briefing* dado por el anunciante. Solo participan aquellos estudiantes que se encuentran cursando estudios de tercer y cuarto curso de grado y posgrado en marketing, publicidad y/o afines, y los equipos están formados por un mínimo de cuatro y un máximo de ocho estudiantes con un tutor asignado. En esta primera edición, participaron cuatro universidades españolas: CEU San Pablo, ESIC, Francisco de Vitoria y Universidad Nebrija y los anunciantes que aportaron el *briefing* fueron: Desigual, GlaxoSmithKline (GSK), Mantequerías Arias y Nueva Pescanova. El periodo de realización de trabajos fue de noviembre a enero y el fallo del jurado fue en el mes de abril de 2019. El jurado estaba compuesto por nueve profesionales destacados del sector para cada anunciante (tres por parte del anunciante, tres por la agencia que trabaja para el anunciante y otros tres pertenecientes al Club de Jurados de los Premios a la Eficacia).

Seguro que los estudiantes del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad Jaume I participan en las próximas ediciones.



Fuente: https://www.premioseficacia.com/que-es-eficacia-universidades/ [Última consulta: 11/02/2019].

Figura 18: Logotipo Programa Eficacia Universidades

Toda la información acerca de este certamen, así como la disponibilidad de todos los casos ganadores de todas las ediciones, están disponibles en su página web:

https://www.premioseficacia.com/

4.3. La eficacia y su problemática a la hora de ser evaluada

Antes de abordar este punto, debemos centrar una breve aproximación sobre qué entendemos por eficacia publicitaria, pues la efectividad es muy relativa y puede ser evaluada desde diferentes perspectivas.

De acuerdo con la AEA (Asociación Española de Anunciantes), la eficacia es *la capacidad de un anuncio para cumplir su cometido*. En su resultado pueden influir tanto aspectos relacionados con creatividad como con medios.

La manera que tiene la asociación de referenciar el concepto, tiene un enfoque centrado en la importancia de la creatividad a la hora de construir mensajes y la capacidad de seleccionar correctamente los medios publicitarios. La definición de la Asociación Española de Anunciantes puede parecer restrictiva en lo que se refiere al sujeto que debe generar la eficacia. Por otro lado, no aclara si se refiere a una pieza concreta (acción) o a una campaña en su conjunto. Tampoco hay una definición de cuáles son los resultados previsibles, si el énfasis es en ventas u otras métricas, dejándolo abierto a un término tan amplio y ambiguo

como cometido. Además, nos genera un debate sobre lo que entendemos por «anuncio» y no se incluye qué se entiende por capacidad, si se refiere al alcance, al impacto, a los resultados, etc.

Otra definición sobre el concepto de eficacia que aparece en la guía de publicidad de la AEA es *el efecto que la publicidad tiene sobre las ventas o sobre el comportamiento del consumidor*. Los objetivos de publicidad no siempre están definidos en términos de ventas, sino que están determinados por otras variables que indirectamente tienen una estrecha relación con las ventas. Esta aportación mantiene la ambigüedad respecto a los resultados que cabe obtener con el ejercicio publicitario, lo cual no deja de ser preocupante en un entorno de recesión donde los recortes presupuestarios están al orden del día.

Si nos atenemos a la Real Academia Española, la definición de eficacia es *la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera*. Una definición que no se detiene en describir los procesos, sino en la meta, en el cumplimiento de los objetivos. Se trata de fijar un objetivo y de alcanzarlo. El concepto de eficacia es un concepto multidimensional que comprende tanto factores cognitivos como afectivos y comportamentales, derivados de la exposición del anuncio, como el recuerdo de los anuncios y de las marcas contenidas en dichos anuncios, y con respecto a las actitudes hacia el anuncio hacia la marca y también con respecto a la intención de compra (Vázquez 2011).

En esta aproximación se aborda la complejidad del concepto, ya que por lo general, el concepto de eficacia publicitaria se ha asociado a la medición de los resultados de una campaña o anuncio publicitario. Sin embargo, la utilización de este término no se ha correspondido siempre con un mismo significado, debido principalmente a la ambigüedad existente en relación a lo que deber ser la función principal de la publicidad y cómo debe realizarse la medición de la eficacia, es decir, cuáles son los objetivos publicitarios y cuáles deben ser las variables a medir para determinar la consecución o no de los logros.

Según el *Diccionario J. Walter Thompson* (2003), la eficacia se puede definir como *la capacidad para lograr hacer efectivos los objetivos de comunicación establecidos*.

Con frecuencia, se mide la eficacia publicitaria en función de las ventas obtenidas. Sin embargo, es importante tener en cuenta a la hora de evaluar los objetivos de comunicación en el proceso de comercialización de un producto o servicio, que en los resultados obtenidos, aunque la comunicación es un factor determinante, intervienen otras variables como el precio, el propio producto, la distribución, etc. Por tanto, la obtención de los resultados esperados no tiene porqué imputarse únicamente a la variable ventas. Además, existen otros factores imponderables tales como, por ejemplo, una recesión económica, el lanzamiento al mismo tiempo de un producto de la competencia, la existencia de una promoción puntual, estacionalidad del producto, etc., que pueden modificar los resultados previstos.

Es importante conocer a fondo el ciclo de vida del producto, así como la categoría. Según el sector en el que se opere, no se puede exigir la misma eficacia, ya que dependiendo del ciclo de vida, marca y entorno se necesita una conexión con el consumidor, una notoriedad y una persuasión determinada para generar una conversación concreta.

A su vez, debemos tener presente la infidelidad del consumidor hacia las marcas, debido principalmente al aumento de la oferta y al nivel de exigencia hacia los modelos de operar de las empresas. El consumidor es mucho más exigente, tiene más información y más medios para alzar la voz y, además, no se conforma con facilidad.

Schultz, Martin y Brown (1984) establecen tres posibles alternativas de análisis de eficacia:

- En función de las ventas: a mayor volumen de ventas, mayor es la eficacia.
- En términos de conducta, cuando los objetivos se vinculan a comportamientos concretos de los individuos: la eficacia se mide según los cambios generados en el comportamiento del consumidor.
- En términos de efectos de la comunicación, una vez definidos los objetivos en términos cognoscitivos, afectivos y/o conativos: la eficacia está relacionada con la capacidad de impactar y ser memorable.

Habitualmente, el establecimiento de objetivos publicitarios en función de las ventas es la opción predominante para los anunciantes, y ello queda patente en los casos presentados a los Premios a la Eficacia. Desde el año 2013, los Premios Eficacia establecen los siguientes criterios de evaluación en sus bases:

- Retorno. El nivel de retorno de la inversión realizada en comunicación, su explicación y justificación.
- Demostración. La irreductibilidad con la que el caso prueba el efecto conseguido por la comunicación en el negocio del cliente.
- Dificultad. El grado de dificultad que la acción de comunicación debe resolver (competitividad del mercado, madurez del producto, indiferenciación).
- Innovación. El grado de innovación que supone la solución aportada y, muy especialmente, las nuevas ideas creativas, ya sea en el diseño, ejecución o sensibilidad. O en el desarrollo de nuevas formas de comunicación o en la combinación entre las ya existentes.
- Uso de los medios. La explicación de los medios de comunicación empleados (convencionales o no), así como la demostración de los efectos que su uso tuvo en la comunicación.
- Herramientas de medición. La calidad y la innovación de las herramientas de medición utilizadas para demostrar los efectos de la comunicación.

Pablo Vázquez (2011) apunta a la elasticidad de los resultados que puede conseguir la publicidad para señalar que la eficacia debe aspirar a rebasar los objetivos establecidos previamente. La eficacia debe ser más exigente cuando hablamos de publicidad, ya que la persuasión no parte de un enfoque mecanicista o económico, sino psicológico en el que la respuesta generada puede superar los objetivos a perseguir. En ese sentido, la eficacia es la medida en

que alcanzamos y superamos nuestros objetivos. En la eficacia tiene que haber espacio para la excelencia, incluso para la sorpresa que se deriva de resultados insospechados.

Por tanto, observamos que el concepto de eficacia publicitaria queda totalmente vinculado, por tanto, a la fijación de unos objetivos previos y la medición de resultados y al cumplimiento (o superación) de esos resultados.

Cuáles son los objetivos principales y qué métricas son las que se deben aplicar y analizar para saber si una campaña de publicidad ha sido eficaz, es uno de los grandes retos que el sector de la publicidad se plantea en la actualidad. El motivo reside en determinar qué es eficaz según qué tipo de consumidor, según el efecto obtenido, según el retorno de la inversión, según los resultados de comunicación adheridos a la marca, según la notoriedad y la reputación obtenida, según el grado de influencia, etc.

Igualmente, estudiar la eficacia de una campaña conlleva reflexionar y teorizar sobre cómo la comunicación afecta e influye al consumidor. Son muchos los modelos teóricos con los que se ha perseguido acotar la forma en que los consumidores reaccionan a la publicidad, desde teorías más próximas a la psicología y la sociología e incluso otras que consideran al consumidor como el que transforma la comunicación.

El sector busca patrones, modelos de comunicación de éxito que se puedan replicar para cualquier marca y, para ello, una nueva tendencia reside en sumergirse en el denominado *Big Data*, muchas veces sin saber qué queremos o qué necesitamos saber. La importancia del dato no es la cantidad, pues hoy en día la información es muy accesible para todo el mundo. La clave está en cómo vamos a gestionar esos datos y de qué manera los vamos a tangibilizar en un mensaje para que sea eficaz según:

- El perfil de público al que nos dirigimos.
- El momento/contexto en el que nos encontramos cuando lanzamos la campaña.
- Y los objetivos que perseguimos y que pretendemos conseguir con la publicidad.

Este debe ser el planteamiento inicial ante la elaboración de cualquier campaña de publicidad. Y no solo se tiene que construir desde la óptica del anunciante y de la marca, sino también desde la del consumidor, colocándolo en el centro neurálgico de la estrategia.

Evaluar la efectividad de la publicidad resulta difícil, porque sus mecanismos son complejos y está influida también por la respuesta de la persona a la comunicación. Y aquí es donde surgen todo tipo de problemas y retos a la hora de evaluar. Tellis (2004) detalla los más importantes:

1. Los consumidores pueden comprar un producto por una amplia variedad de razones, algunas incluso se desconocen por parte del propio consumidor.
2. La publicidad habitualmente utiliza diferentes medios que pueden tener efectos diferentes en el consumidor; es preciso por tanto, determinar la aportación de cada uno de esos medios al resultado final.
3. La publicidad puede tener efectos a corto y/o a largo plazo. Una campaña puede desarrollar sus efectos más allá de lo estimado inicialmente, e igualmente puede tardar en desenvolverlos.
4. La eficacia de una campaña puede variar teniendo en cuenta su duración, siendo diferente a lo largo del ciclo de vida de la campaña.
5. La campaña puede presentar diferentes niveles de eficacia dependiendo de distintos segmentos de consumidores.
6. Los resultados de una campaña pueden solaparse sobre los de otra anterior, de forma que el incremento o caída esté «contagiado» por la campaña precedente.

El reto, por tanto, es ser capaces de aislar los resultados, relacionarlos correctamente y hacer una correcta lectura de los mismos. Son muchísimas las variables que interactúan y que pueden generar un resultado incremental de ventas sin que tenga que ver con los efectos de la publicidad, dando una visión equívoca de una eficacia no real.

4.4. Eficacia *versus* creatividad

La eficacia necesita de una creatividad potente para que el mensaje y el concepto estratégico brillen y llegue de manera adecuada al consumidor. Pero a su vez, la creatividad necesita de una correcta planificación estratégica para que sea memorable y consiga alcanzar el mayor número posible de contactos y conexiones con el consumidor. Como ya hemos comentado anteriormente, creatividad y estrategia van de la mano y se necesitan mutuamente para que una campaña de publicidad funcione.

La creatividad implica llamar la atención, sorprender y provocar interés del consumidor hacia el mensaje de la marca. La estrategia implica justificar y argumentar ese interés y relacionar una marca con los deseos, gustos y necesidades de ese consumidor. Algunas marcas apuestan por una alta creatividad, pero sin fundamento estratégico. Esto provoca una gran notoriedad a corto plazo, pero una efectividad prácticamente inexistente. En ocasiones, hemos sido testigos de recordar un anuncio, pero no recordar la marca o el producto promocionado. Esto sucede cuando la notoriedad absorbe el mensaje y no produce conexión con la marca y su propuesta.

En otras ocasiones encontramos casos de marcas que solo confían en la relevancia estratégica porque lo que prima es el retorno de la inversión publicitaria. Le dan más importancia a no fallar con sus mensajes que a llamar la atención

y en ocasiones provoca un rechazo por parte de los consumidores debido al aumento de la frecuencia de los mensajes publicitarios.

Por todo ello, es necesario establecer un equilibrio óptimo entre creatividad y estrategia para generar notoriedad y eficacia en las campañas de publicidad actuales. La creatividad estratégica y la estrategia creativa son la combinación perfecta para provocar un correcto tándem. La creatividad debe ser eficiente y la estrategia debe ser creativa y notoria.

Pablo Vázquez (2011) determina una serie de pautas fundamentales para que una campaña de publicidad sea eficaz para una marca:

- Establecer objetivos concretos: cuanto más concretos sean, más cuantificables serán y, por tanto, podremos tener un mayor control sobre su consecución.
- Definir métricas de evaluación: cómo voy a medir y evaluar para conocer que la estrategia que estoy haciendo funciona. El *planner* debe determinar los indicadores y las métricas de medición y evaluación.
- Contextualizar resultados: los datos se deben poner en contexto para realizar una correcta lectura de los mismos.
- Establecer un registro histórico: analizar cómo ha ido evolucionando la marca a nivel comunicativo y publicitario.
- Buscar como objetivo final cambios de comportamiento en el consumidor: a parte del objetivo marcado al principio, nuestro objetivo es que el consumidor venga a la marca, incrementando de esta forma la notoriedad de la campaña con medios ganados.
- Aislar correctamente los resultados: incluso por acciones, puesto que son muchas las influencias que interfieren en el comportamiento del consumidor.
- Considerar la competencia: el mercado es muy dinámico y la competencia también innova de manera constante.
- Entender las interrelaciones de los canales utilizados: la combinación de diferentes canales puede potenciar la eficacia de la campaña.
- Valorar el efecto halo: es preciso identificar correctamente los efectos de la campaña teniendo en cuenta que los efectos se pueden multiplicar, generando un efecto halo que se extiende más allá de la propia campaña.
- Buscar más allá de lo convencional: siempre hay que pedir más, sobre todo a nivel de eficacia.

John Grant (2006) reclama el cambio del viejo modelo de comunicación, caracterizado por mensajes simples y directos con una única proposición de venta (*Unique Selling Proposition* de Reeves), la búsqueda de impactos en la audiencia y una comunicación de carácter transaccional, a un nuevo modelo en el que se establece una dinámica de conversaciones que dan autenticidad a la experiencia. La comunicación no es transaccional, es relacional y busca la creación de comunidades. Esto implica la necesidad de establecer una creatividad potente que implique, incluso, la renuncia al control de mensaje, pero a su vez, reclama

mayor dosis de eficacia y estrategia para que ese control no se convierta en un descontrol.

Grant (2006) marca la evolución hacia un nuevo modelo de comunicación, que se caracteriza por los siguientes atributos:

- Los mensajes se deben convertir en conversaciones.
- La comunicación ha de dinamizar los contenidos.
- Hemos de pasar del *decir* al *hacer*.
- Los mensajes deben ser auténticos.
- El *engagement* es primordial para potenciar las conexiones entre la marca y el consumidor.
- Las marcas deben concebir a las audiencias como comunidades de marca.

Además de los medios pagados (*paid media*), hoy en día las campañas de publicidad deben buscar también los medios ganados (*earned media*) a través de la difusión que se puede conseguir a través de los propios medios y a través de los propios consumidores. Las TIC han generado un cambio en la comunicación publicitaria. De hecho, el gran cambio es que el mensaje se convierte en contenido, contenido que será disfrutado y compartido por los consumidores. Y para conseguirlo, se precisa una forma de trabajar distinta en la que hay que renunciar a la parte más informativa del mensaje para dejar espacio a que el consumidor se interese de una manera natural. Los beneficios son de enorme importancia, ya que bien gestionado se puede conseguir que nuestros contenidos consigan una amplísima repercusión, de forma gratuita y con un mayor de afinidad mucho mayor con el *target*.

4.5. Ejemplos de casos de campañas eficaces

En este apartado, vamos a poner como ejemplo de campañas eficaces aquellas que han recibido algún reconocimiento y premio especial a la eficacia con el fin de comprender qué pasos fueron los que siguieron los responsables del *planning* a la hora de plantear la campaña publicitaria y qué efectos han logrado.

Para ello, cogeremos como referencia a los Premios EFI y aquellas campañas que han obtenido más de un premio y/o algún reconocimiento especial en 2018, y seguiremos el esquema proporcionado por el libro de los casos EFI.

Toyota. Campaña *Conduce como piensas*. Agencias: The & Parthership / Oriol Villar
Premio EFI Oro a la Mejor Campaña Integrada, Mejor Campaña de Producto/ Servicio y Gran Premio a la Eficacia 2018.

Tras la crisis que afectó a la industria del automóvil, el año 2013 fue el año en el que las ventas de coches a particulares empezaron a recuperarse un poco. Este año marcó el punto de inflexión y el sector comenzó a mejorar lentamente.

Toyota era la marca líder en coches híbridos para particulares, pero en España solo constituía el 2 % de los automóviles vendidos en nuestro país. A ello hay que sumarle que otras marcas comenzaban a sacar sus modelos híbridos en el mercado, situación que ponía en peligro el liderazgo de la marca.

Su posicionamiento estaba muy centrado a un perfil de conductor muy concreto, profesional del taxi y famoso concienciado con el medio ambiente. Por tanto, el reto se centraba en cambiar la percepción de la marca y posicionarla como la marca que transforma el código del sector automovilístico que habla del beneficio colectivo que supone conducir uno de sus modelos híbridos.

La industria de la automoción en nuestro país siempre ha estado asociada a comunicar valores aspiracionales e individuales, y enfocados todos ellos al conductor/a y su beneficio personal e individual de conducir. Gracias a su posición de marca pionera en tecnología híbrida, Toyota era percibida en España como una marca con un alto bagaje de innovación, socialmente responsable y fiable. No obstante, a nivel de conocimiento de marca, Toyota era percibida como lejana, no llegaba a conectar con las personas y no tenía índices de familiaridad respecto a otras marcas de la competencia. Además, el producto (coche híbrido) era percibido como un nicho, solo al alcance de unos pocos y de estos, profesionales del taxi, no particulares.

En esta situación, Toyota y su equipo de comunicación tomaron tres decisiones estratégicas:

- Cambiar el enfoque de la comunicación y hacer algo totalmente diferente dentro del sector de la marca. Era necesario comunicar el valor de la marca Toyota como líder del mercado de los híbridos, pero con estilo propio, explicando los valores y beneficios colectivos que generan sus coches.
- Cambiar la percepción del consumidor asociado para aumentar ventas y alejarse de la imagen del taxi para llegar a más clientes potenciales.
- Anclar el mensaje en la esencia de Toyota que podría resumirse en ofrecer mayor movilidad a través de una innovación constante y respetuosa con el medio ambiente.

Toyota ha supuesto un cambio radical en la manera y en el mensaje a comunicar. Ello lo ha hecho mediante la creación de la plataforma «Conduce como piensas», que rompió patrones establecidos mediante la elaboración de

historias muy reales y muy cercanas al consumidor: emoción y cercanía con un potente *insight* explicado mediante ejemplos y situaciones muy reales.

Toda la comunicación estuvo basada en un único concepto estratégico del beneficio colectivo que genera la tecnología híbrida de Toyota, para identificar y conectar con la forma de actuar de las personas e integrar la esencia de la marca basada en la innovación de soluciones para el bien común de la sociedad.

Esta decisión estratégica de comunicar la tecnología híbrida que incorporan sus coches conectando emocionalmente con los conductores, muestra su doble compromiso ético de despertar conciencias y manifestar su respeto por el medioambiente. *Conduce como piensas* es una actitud, es ser consecuente con los pensamientos y actos que tiene la identidad de la marca, claro ejemplo de compañía comprometida con el cumplimiento de sus valores y con el legado medioambiental para las próximas generaciones que invita a reflexionar para cambiar, mejorar y cuidar el mundo en el que vivimos.

Conduce como piensas es una invitación a reflexionar sobre una movilidad consecuente con la vida en sociedad desde la honestidad de la marca y su responsabilidad social.

Para dar soporte a este proyecto, la marca diseñó una plataforma de comunicación en la que expuso sus valores, el perfil de sus conductores y el papel que cada parte juega en la sociedad. A partir de ahí, desarrollaron un discurso cercano y emocional plasmado en diferentes piezas que lograron la conexión emocional con los conductores mediante la descripción de situaciones cotidianas y movidos con un potente *insight* que les invitaba a reflexionar sobre la sociedad que desean y a obrar en consecuencia.

Se crearon piezas de más de un minuto para poder contar historias más profundas y centradas cada una en un segmento del *target* al cual iba vinculado cada uno de los modelos que quería promocionar la marca. La primera oleada de campañas fue para fomentar y promocionar el Toyota Yaris Híbrido, *spot* en el que dos amigos se encuentran con sus coches aparcados en la ciudad. Un amigo le enseña felizmente al otro su coche nuevo, el Toyota Yaris híbrido. Impresionado por cómo es el coche y por la tecnología híbrida, el amigo le hace preguntas sobre su funcionamiento a lo que el dueño le responde para sacarle de dudas. La emoción de poder estrenar el coche se evidencia en la cara del amigo, pero finalmente deciden ir en bus. El conductor le avisa que ha llegado el autobús y que deben cogerlo para así evitar todo el tráfico que hay a esas horas en el centro de la ciudad y empeorarlo con un coche más. La cara del amigo es un poema, quería estrenar el coche, pero viendo desde el autobús el diseño del nuevo Yaris, la felicidad es igualmente plena.

La siguiente pieza fue para fomentar el modelo Toyota Auris Híbrido: padre e hija van camino del coche cargados con las bolsas de la compra. Cuando se disponen a pasar por un paso de cebra, el padre agradece a una conductora el haberles dejado pasar, algo que su hija ve raro dado que el vehículo tiene la obligación de detenerse. Una vez suben al coche viven la misma situación pero a la inversa, siendo ellos los que van en el interior del vehículo. La hija recrimina al padre que a diferencia de él, nadie le da las gracias por ceder el paso pero, a continuación, una mujer le agradece con el mismo gesto que anteriormente

había realizado la amabilidad por cederle el paso. Finalmente, la hija se queda asombrada y asumiendo con resignación que se ha confundido.

La siguiente pieza, promociona el modelo Toyota RAV4 híbrido, anuncio en la que una pareja de jóvenes recuerdan las acciones innovadoras que realizó su abuelo ya fallecido. Narra la historia de una persona distinta, de alguien diferente e innovador, comprometido con el mundo y la sociedad en la que vivía. Alguien que ya hacía *running* en los años setenta, que vivió en Formentera, una tierra casi deshabitada por aquel entonces y que tuvo el primer coche híbrido producido en serie de la historia, el Toyota Prius. Lo más importante de este *spot* es la reflexión que muestra al abuelo a través de una grabación recopilada en un antiguo casete en mayo de 1977, poco antes de celebrarse las primeras elecciones democráticas después de la dictadura española: *es cada día con nuestros actos, con nuestras decisiones cuando construimos el mundo en el que queremos vivir*. Y para publicitar el modelo Toyota C-HR busca hacernos reflexionar sobre cosas tan importantes y comprometidas como la corrupción, la pobreza energética, nuestro comportamiento como individuos, etc.

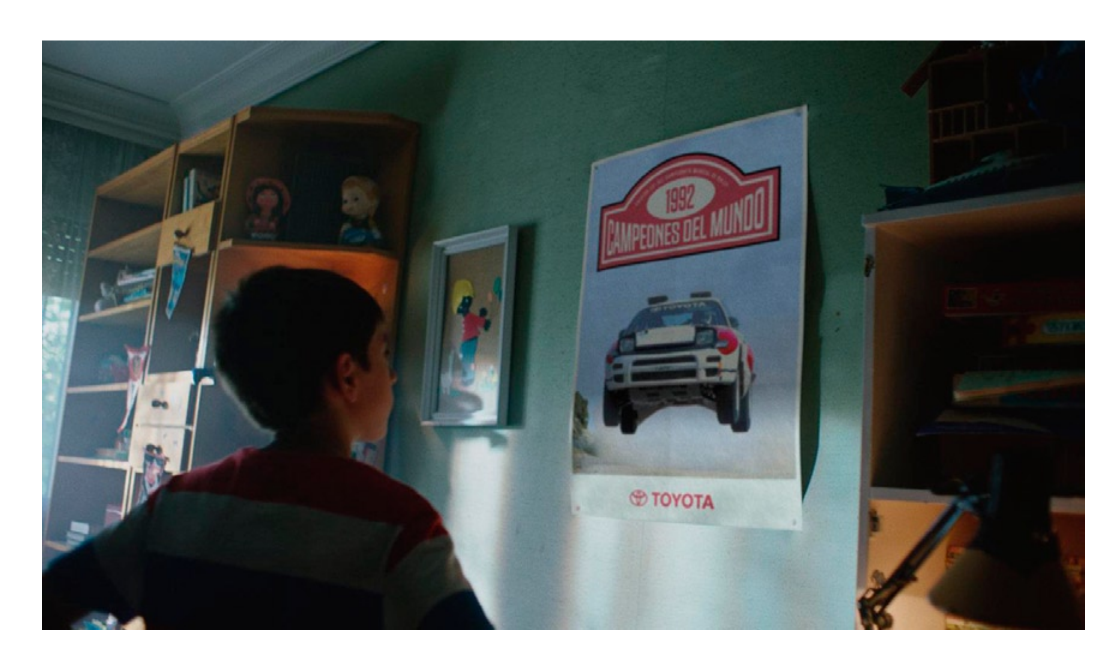


Fuente: Imagen extraída de la web de Toyota España en https://www.toyota.es [Última consulta: 17/02/2019].

Figura 19: Imágenes de las campañas de Toyota 2018

A estos *spots*, les han seguido otras piezas como *Símbolos*, donde se muestra una recopilación de imágenes simbólicas que han marcado a lo largo de la vida: videojuegos, Barcelona 92, la protección del planeta, los partidos de la selección española, etc. Con respecto al *spot* del Yaris Hybrid, se comunica que las baterías de los híbridos eléctricos de Toyota se autorrecargan y para ello, la trama de la historia gira en torno a una madre y una hija que no pueden conversar entre ellas por culpa de la excesiva atención al móvil por

parte de la segunda. Pero, afortunadamente, el móvil se queda sin batería y desde ese momento, madre e hija inician una animada charla con complicidad. El mensaje ilustra y transmite una idea de cercanía entre las personas provocando una reflexión sobre el uso de las redes sociales.



Fuente: Imagen extraída de la web de Toyota España en https://www.toyota.es [Última consulta: 17/02/2019].

Figura 20: Imágenes de las campañas de Toyota 2018 (finales)

Resultados

La campaña *Conduce como piensas* ha sido, y sigue siendo, la campaña más exitosa de la historia de Toyota España. Toyota pasó de la novena posición en venta de coches a particulares a la tercera, con una reducción de la inversión en medios de un 22,7 % frente al año anterior. Asimismo, creció tres veces por encima de lo que lo hacía el mercado de automoción, con un 15 % frente a un 4 %, obtuvo más de 30 millones de visualizaciones y, por primera vez, fue líder en diferenciación arrebatando el liderazgo histórico a Volkswagen.

Además, ha cosechado un éxito sin precedentes en la historia de la marca y ha logrado alcanzar en poco tiempo todos los objetivos propuestos: generar un vínculo emocional con los consumidores, posicionarse como líder indiscutible en la tecnología híbrida, convertir sus vehículos en algo aspiracional y aumentar por encima del 60 % las ventas a particulares de este tipo de coches.

Las ventas de híbridos en España se doblaron llegando a un 4 % del total de coches vendidos y Toyota representó el 71 % de este mercado. Además, Toyota fue líder en diferenciación, elemento fundamental para la marca, consiguiendo una percepción por parte de los consumidores basada en innovación y marca única en el sector de los híbridos.

El efecto directo de la comunicación, generó un aumento de tráfico a concesionarios del 79 % respecto al año anterior (2017). Gracias a la honestidad con la que estas acciones presentan los valores de la marca y sus compromisos, la compañía se posicionó en el *top of mind* del consumidor en el segmento de automóviles híbridos.

Esta campaña ha logrado convertir este tipo de vehículos en algo aspiracional para los conductores que toman partido por lo ecológico y prefieren soluciones de movilidad sostenibles. La campaña ha registrado más de 21 millones de visualizaciones en redes sociales y tan solo un 6 % de comentarios negativos, lo que significa que el consumidor no se ha sentido defraudado. *Conduce como piensas* es un caso de éxito que demuestra que se puede trabajar la atracción y la aspiración a través del *hacer más por el bien común*.

Las empresas ya no se diferencian por la tecnología, sino por sus valores y Toyota ha apostado por comunicar valores asociados en verdades de la marca y el producto para diferenciarse de la competencia y comunicar de una manera eficaz.

Caso 2

Burger King, campaña *Scary Clown Night*. Agencia: Lola MullenLowe
Premio de Oro EFI a la mejor campaña a través de medios ganados. Premio de Oro EFI categoría especial internacional. Premio Sol de Platino en el Festival de El Sol. Premio Mejor Campaña Integrada y Activación de Ventas, así como 13 soles adicionales sumando oros, platas y bronces.
Premio Nacional de Creatividad en el *CdeC* (Club de Creativos) 2018. 9 galardones en la 59.ª edición de los *Clio Awards* y tres oros y dos platas en *Cannes Lions* 2018.

El sector de la comida rápida es uno de los más competitivos y difíciles, no solo por el número de actores implicados, sino también por la gran inversión publicitaria y la gran oferta competitiva que existe. Además, es un sector con baja diferenciación de productos, es un mercado saturado y, hoy en día, podemos tener en casa cualquier tipo de comida rápida, aspectos que dificultan realizar campañas realmente efectivas. El sector mueve más de 245.000 millones de dólares en todo el mundo y crece a gran velocidad, con más cadenas globales que van surgiendo y con más alternativas para el consumidor. Por tanto, oferta muy amplia y muy competitiva, poca diferenciación que genera infidelidad hacia una marca por parte del público y, además, saturación publicitaria donde McDonald's, principal competidor de la marca Burger King, se encuentra en la cima del *ranking* dentro del sector.

Burger King aprovechó un momento concreto, el estreno de la película de terror *It* que está protagonizada por un payaso (figura icónica de su principal competidor, McDonald's), para apostar por un tipo de comunicación diferente, involucrando al consumidor en la acción y provocando que él fuera protagonista, ya que la marca regalaba su producto estrella, la hamburguesa

Whopper, a todos los consumidores que acudieran la noche de Halloween disfrazados de payasos a cualquiera de sus restaurantes.

La marca aprovechó que las celebraciones de Halloween se han convertido en una fecha estratégica para las marcas, pero en esta ocasión, dio un paso más: bajo el lema *Ven como un payaso, come como un rey*, en referencia a su propio icono (corona) y haciendo alusión de una manera negativa al icono universal de McDonald's (payaso), crearon una acción que traspasó fronteras. Esta campaña fue mencionada por la prensa generalista y especializada más de mil veces, y llegó a ser portada en el Reino Unido e Irlanda y apareció en algunos de los programas de televisión más vistos en el mundo (Today Show, People, USA Today y Fox, entre muchos otros).

Burger King necesitaba ampliar visibilidad y notoriedad de marca con una baja inversión en publicidad, por tanto, tenía que plantear una campaña sonora cuyo contenido fuera viralizado por el propio consumidor, haciendo *buzz* (ruido), en redes y medios, pero no solo a nivel global sino también local.

Para darlo a conocer se lanzó un vídeo a modo de cortometraje que fue dirigido por el galardonado cineasta Rodrigo Cortés. Era una invitación a modo de película de terror llena de referencias clásicas del género, con efectos visuales muy destacados y con la presencia de un payaso protagonista que recordaba a Ronald McDonald. Este vídeo se movió por redes sociales con los *hashtags* #ScaryClownNight y #PayasosTerroríficos.

Durante su trayectoria comunicativa, Burger King ha desarrollado diversos guiños a la mala percepción o miedo que encuentran muchas personas en los payasos, los cuales están ligados a McDonald's, pues es su icono oficial. *Scary Clown Night* parte precisamente de esa relación entre el miedo y los payasos, según la descripción de la campaña, todos les temen excepto Burger King, y para probarlo, el Rey (su icono) invitó a su aterrador enemigo a comer.

La idea era generar la mejor respuesta posible a la campaña invirtiendo la menor cantidad de recursos posibles en medios pagados, por ello la operación involucró a 35 países, siendo sedes claves España, el Reino Unido, Rusia, Brasil y Estados Unidos, que de forma coordinada pusieron en marcha los esfuerzos orgánicos usando los canales de *Burger King* para activar la prensa. El 24 de octubre de 2017, más de treinta países comunicaron la acción al mismo tiempo.

La clave estratégica de esta campaña fue la complicidad de los consumidores hacia la marca, además de incluir una creatividad excepcional y lanzarla en un momento determinado coincidiendo con el esperado estreno de la película *It*. Todas las acciones que formaron parte de la campaña, derivaron en resultados que realmente no esperaba la marca.





Fuente: Revista *El Publicista* en https://www.elpublicista.es/festivales-y-premios/burger-king-lola-mullenlowe-scary-clown-night-tambien-triunfan y *Merca20* en https://www.merca20.com/scary-clown-night-burger-king/ [Última consulta: 17/02/2019].

Figura 21: Gráficas de la campaña *Scary Clown Night* de Burguer King

Resultados

La campaña batió records en tan solo diez días, no solo a nivel local y nacional, sino internacional. El conocimiento de la cultura pop y el contexto son claves para generar buenos resultados, partiendo de estos principios la

ISBN: 978-84-17900-02-1
DOI: http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia156

agencia Lola buscó *insights* a través de escuchar y conocer muy bien al público para encontrar un tema que combinara el interés de los consumidores con el momento concreto. Los resultados mostraron que el *remake* de la película *It* estaba generando un impacto importante gracias a su campaña y la nostalgia con la que estaba cargada. Los payasos se convirtieron en uno de los temas más comentados en Internet y, por tanto, Burguer King conectó bien esta situación generando con ello una oportunidad para destacar en el mercado.

Burger King se convirtió en la marca indiscutible de celebraciones de Halloween, consiguiendo más de quinientas menciones en prensa, cien millones de impresiones en medios, ocho millones de medios ganados y un retorno de la inversión mucho más elevado de lo esperado incluso por la propia marca.

En España, la campaña fue mencionada por la prensa generalista y la especializada, y estuvo presente en periódicos nacionales como *El País*, *La Razón*, *La Vanguardia* y *Marca*. Fueron 181 artículos solo en la prensa española y alcanzando más de 45 millones de impresiones y más de cuatro millones de interacciones en vídeos y *posts* de la marca, así como un 87 % de comentarios positivos con relación a la misma. Además, muchos de los consumidores, 110.000 por todo el mundo y 6.600 en España, fueron disfrazados a los restaurantes de la compañía, grabando su experiencia con la marca y compartiendo sus vídeos en las redes sociales.

La clave de éxito de esta campaña fue que conectó muy bien con una fecha clave y con los temas de moda que en ese momento interesaban al público objetivo.

Caso 3

Campofrío. Campaña *Conde Mor*. Agencias McCann / Llorente & Cuenca / OMD
Premio de Oro EFI a La Mejor Campaña a Través de Medios Ganados. Premio de Oro EFI a la Categoría Especial Mejor Campaña Táctica con Presupuesto Inferior a 200.000 euros.

El humorista Chiquito de la Calzada, colaborador en varias ocasiones en la comunicación de Campofrío, falleció el 11 de noviembre de 2017 y este hecho despertó un afecto en la sociedad española que la marca no podía desaprovechar. Decidió sumarse a los mensajes de condolencias que, de manera espontánea, la sociedad española empezó a manifestar a través de las redes sociales.

Campofrío también quiso despedir al humorista y, aprovechando que la casa real había manifestado sus condolencias a través de las redes sociales, creó una acción al día siguiente del fallecimiento que consistía en una pieza gráfica en la que se pedía al rey Felipe VI que concediera a Chiquito el título póstumo de «Conde Mor». Esta petición arrancó de un *tweet* con la

intención de realizar una campaña *word-of-mouth* para homenajear al cómico español Chiquito de la Calzada, y logró la atención del público y de los medios gracias a la creación de un contenido relevante y de interés para ellos.

Si la marca hubiera realizado un homenaje convencional como lo habían manifestado deportistas, cineastas, gente del mundo de la cultura, cómicos e incluso la casa real, no hubiera sido relevante. Campofrío, en su afán de realizar una comunicación cercana a los sentimientos de las personas, decidió que su despedida tenía que ser humorística. Tras una escucha intensa en redes sociales, la marca decidió que el homenaje sería con emotividad y humor.

La oportunidad estratégica de la marca se basó en aprovechar las condolencias de la casa real, ya que sabían que por este canal se podría conseguir una gran repercusión mediática. De esta manera, los periódicos publicaban la noticia que incluía la pieza gráfica de Campofrío en la que se pedía al rey de España que nombrara a Chiquito «Conde Mor». El objetivo era brindar un homenaje al humorista que estuviera a la altura de su contribución como marca catalizadora de la sociedad española y que encajase con la estrategia y tono de comunicación de la marca de un modo respetuoso pero humorístico. No había un objetivo puramente comercial de venta, sí de notoriedad de marca.

La petición se convirtió en noticia y en tema de actualidad en los principales medios del país. El 12 de noviembre, con un solo *tweet* y una gráfica en seis periódicos de tirada nacional, la campaña provocó que la gente se implicara aún más, retuiteando la petición y compartiendo la idea por redes sociales. Se convirtió en *trending topic* y más de 112 medios, entre los que se encontraban los informativos de Antena 3TV, Cadena Ser y periódicos como *El Mundo*, se hicieron eco de la petición.

Mor, existe, en concreto es una localidad que se llama San Pedro de Mor un pequeño municipio de Galicia, de menos de 500 habitantes, situado unos kilómetros al sur de Viveiro y Burela. El Ayuntamiento de Alfoz, al que pertenece Mor, estaba a favor de la petición. En declaraciones a *El Español*, Xabier Pardiñas, teniente de alcalde de Alfoz y responsable del Área de Turismo, dice: «Entendemos que, en principio, solo ha sido dar un toque de humor a una noticia tan luctuosa. Pero si la petición trasciende y Casa Real quiere aceptarlo, nosotros estamos encantadísimos. El apoyo del Ayuntamiento lo tendrían».

**Querido Felipe VI:
Por favor, nombre a Chiquito Conde Mor a título póstumo, por la gloria de tu madre.**





Fuente: https://www.reasonwhy.es/actualidad/sociedad-y-consumo/mor-se-une-campofrio-para-hacer-conde-chiquito-2017-11-14 [Última consulta: 17/02/2019].

Figura 22: Gráfica de la campaña *Conde Mor* de Campofrío

Resultados

Las personas, de manera espontánea, contribuyeron en la difusión de la campaña que incluso se llegó a materializar mediante una petición formal en Change.org para logar el objetivo. Gracias al ruido generado en medios y redes sociales, la marca obtuvo una difusión en medios por valor de 1.56 millones de euros en concepto de medios ganados con una inversión de 45.000 euros.

La campaña fue diseñada para difundirse en redes sociales y para lograr captar la atención de la sociedad y de los medios de comunicación por medio de la creación de un contenido interesante y oportuno por el momento y el hecho acontecido.

Frente a otros homenajes que le hicieron al humorista en redes, Campofrío contaba con una posición de legitimidad fruto de su larga relación. Esto demuestra la importancia de desarrollar campañas con coherencia con el posicionamiento de la marca, el relato y la creatividad.

La escucha social activa en las redes y la habilidad para detectar el momento oportuno para lanzar la petición, así como la rapidez en la reacción y el adecuado tono elegido en la elaboración del mensaje, fueron las claves del éxito de esta campaña.

Hospital Sant Joan de Déu para niños con cáncer. Campaña *Solo para valientes*. Agencia Paradigma Barcelona
Premio de Oro a la Categoría Especial Relevancia Social de una Marca

El Hospital Sant Joan de Déu quería construir el mayor centro de Europa destinado al tratamiento y la investigación del cáncer infantil (*Pediatric Cancer Center*). Para ello, necesitaba donaciones particulares y de empresas, pues a diferencia del cáncer de adultos, el infantil tiene dificultades para conseguir fondos, ya que afecta a menos personas. Además, la investigación se hace mucho más necesaria porque, mientras que en el caso de los adultos el cáncer está vinculado al envejecimiento y por tanto, existe más casuística, el cáncer infantil está vinculado al crecimiento y eso lo hace mucho más singular y menos frecuente.

El hospital no tenía presupuesto para dar a conocer la iniciativa en medios, aunque sí que contaba con la colaboración del futbolista Leo Messi y la Fundación FC Barcelona desde hacía años.

Habilitaron una plataforma con el título *Solo para valientes*, pero tenían que darla a conocer y generar tráfico hacia la misma con el fin de recaudar fondos para esta buena causa.

Para ello, y contando con la colaboración especial de Leo Messi, el 5 de abril de 2017 en el partido del FC Barcelona y Sevilla, Messi marcó el 2-0 y después de celebrarlo con sus compañeros, miró a cámara e hizo un gesto con los dos dedos hacia su mejilla. A partir de ese momento, todo el mundo comenzó a hablar de ese gesto preguntándose por su significado. Es cierto que hay muchas campañas con famosos que piden ayuda para causas solidarias, de ahí que la creatividad y la estrategia de esta campaña se convirtieran en la clave de éxito.

Mientras tanto, el hospital envió a los medios de comunicación y agencias de noticias materiales para descifrar el enigma y se invitó a la gente a que imitase el gesto del futbolista y subiera su foto a las redes sociales con la etiqueta #ParaLosValientes.

El primero de los materiales era un vídeo titulado *Espejos* que buscaba sensibilizar a la sociedad sobre el problema. El segundo era un vídeo explicativo de más duración que abordaba la problemática de la enfermedad desde un prisma más pedagógico. Paralelamente, se desarrolló una web en la que se recogían donaciones. Se crearon *banners* y piezas que podían ser incrustadas en cualquier blog o web y se dieron incentivos a aquellos donantes que ayudaron a conseguir más colaboraciones.

Por último, en redes sociales se lanzó la acción denominada *Caras Pintadas*, donde se invitaba a la gente a hacer como Messi, que se hicieran una foto y que la compartieran en redes con la etiqueta #ParaLosValientes.





Fuente: https://elpais.com/ccaa/2017/02/15/catalunya/1487166271_861985.html y https://www.mundodeportivo.com/futbol/fc-barcelona/20170405/4229159498/messi-cancer-barca.html [Última consulta: 17/02/2019].

Figura 23: Gráfica de la campaña y acción de Leo Messi en el campo

Resultados

El éxito de la campaña hizo que los medios de todo el mundo cubrieran la noticia y que las donaciones alcanzaran más de cuatro millones de euros en apenas cuatro meses. La campaña impactó en millones de personas, pues Messi constituye un referente mundial. Se obtuvieron reseñas de la acción en más de quinientos medios *online* de todo el mundo y la campaña apareció

en *prime time* en los telediarios de los medios nacionales y locales, así como en algunos programas de actualidad y deportes. En la web, se consiguieron más de un millón de visitas. El ticket de donación estuvo en torno a 50 euros, cuando la media suele estar en 20 euros. Esto dio un total de 4.246.373 de euros para el centro en los primeros cuatro meses de la campaña.

Los factores de éxito de esta campaña fueron dos: 1) la manera de involucrar a Messi en el proyecto, utilizando su espacio de trabajo habitual y una de sus actitudes naturales: jugar al fútbol y meter goles; y 2) el gesto que se creó, ya que tenía que ser fácilmente imitable por parte de la gente en las redes sociales.

Esta campaña muestra la importancia de que un famoso colabore en una acción publicitaria con naturalidad y en su hábitat natural. El relato de la marca comenzaba en el terreno de juego, sin usar palabras, el mensaje era la propia acción de Messi.

4.6. Ejercicio práctico para realizar en este capítulo

En esta ocasión, el ejercicio práctico consiste en la realización de una campaña de publicidad sobre una marca cualquiera. Se puede efectuar de manera individual, por parejas o por equipos de trabajo.

El estudiante elaborará una campaña siguiendo los siguientes apartados obligatorios que, como mínimo, debe contener el trabajo:

- Diagnóstico de la situación comunicativa de la empresa y de la marca
- Investigación: fuentes para trabajar
- *Brief* estratégico (perfil *planner*) y *brief* creativo (perfil creativo/a)
- Objetivos de marketing, de comunicación y de publicidad
- *Target* estratégico: descripción cualitativa y cuantitativa
- *Insight* y concepto estratégico
- Fases estratégicas y determinación del tipo de campaña
- Formulación de la estrategia creativa
- Formulación de la estrategia de medios/formatos
- Acciones-piezas
- *Timing*
- Presupuesto

El estudiante tendrá que prepararse una defensa oral y grabarse en un vídeo de no más de 10 minutos de duración.

Evaluación

Se valorará la estrategia, el concepto y la coherencia de toda la campaña (justificación y argumentación), la idea creativa y las piezas (acciones) determinadas. A su vez, también se valorará la creatividad a la hora de defender la campaña, así como los recursos y materiales utilizados.

CAPÍTULO 5: Referencias y fuentes bibliográficas

Álvarez, Antón. 2012. *La magia del planner.* Madrid: ESIC.

APG Account Planning Group España. 2017. «No planning, no future». En http://www.apgspain.es/eventos/no-planning-no-future/.

—. 2017. «Planning Inside». En http://www.apgspain.es/eventos/planning-inside/.

Aprile, Orlando. 2008. *La publicidad estratégica*. Barcelona: Paidós.

Ayestarán, Raquel, Celia Rangel y Ana Sebastián. 2012. *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor.* Madrid: ESIC.

Baskin, Merry y David Pickton. 2003. «Account planning – from génesis to revelation». *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21(7): 416-424.

Benavides Delgado, Juan, Nuria Villagra García, David Alameda García y Elena Fernández Blanco. 2010. «Los anunciantes españoles y el nuevo contexto de comunicación: una aproximación cualitativa». *Revista Latina de Comunicación Social* 65: 159-175. http://www.revistalatinacs.org/10/art/890_UCM/12_Benavides_et_al.html.

Bermejo Berros, Jesús. 2008. «El receptor publicitario del siglo XXI en el marco de la interactividad: entre el crosumer y el prosumer». En *La publicidad en el contexto digital,* coord. Marta Pacheco Rueda. Sevilla: Comunicación Social.

Bogart, Leo.1972. *Estrategia publicitaria*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Brujo, Gonzalo. 2009. *La nueva generación del valor*. Madrid: Editorial LID.

Calvo, Montse y Carolina Rojas. 2009. *Networking, uso práctico de las redes sociales*. Madrid: ESIC.

Campos, Francisco. 2010. *El cambio mediático*. Zamora: Comunicación Social.

Capriotti, Paul. 2009. *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Colección Libros de Empresa.

Castellblanque, Mariano. 2006. *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines*. Barcelona: Editorial UOC.

Castells, Manuel. 2007. *La transición en la Sociedad Red*. Barcelona: Ariel.

Cebrián, Mariano. 2009. «Comunicación interactiva en los cibermedios». *Revista Comunicar* 33: 15-24.

Charlene, Li y Josh Bernoff. 2009. *El mundo Grounswell: cómo aprovechar los movimientos sociales espontáneos de la Red.* Barcelona: Empresa Activa.

Collin, Will. 2003. «The interface between account planning and media planning –a practitioner perspective». *Marketing Intelligence and Planning* 21(7): 440-445.

Collin, Will, Rachel Hatton, Adam Morgan, John Owen y Sarah Watson. 2010. «The future of planning. Admap planner's roundtable». *Admap*, febrero, pp. 20-26.

Cooper, Alan. 2006. *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Madrid: Thomson Editores.

Crovi, Delia. 2004. *Sociedad de la información y el conocimiento. Entre lo falaz y lo posible*. Buenos Aires: UNAM / Crujía Ediciones.

Cuesta, Ubaldo. 2006. *Psicología social de la publicidad*. Madrid: Cátedra.

— (ed.). 2012. *Planificación Estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC.

Díaz-Bravo, Laura, Uri Torruco-García, Mildred Martínez-Hernández y Margarita Varela-Ruiz. 2013. «La entrevista, recurso flexible y dinámico». *Investigación en educación médica 2*(7): 162-167.

Eguizábal, Raúl.1998. *Historia de la publicidad*. Madrid: Eresma & Celeste.

Etayo Pérez, Cristina y Ángela Preciado Hoyos. 2008. «Estilo directivo en las agencias de publicidad españolas». *Revista Latina de Comunicación Social* 63: 151-164.

Etayo Pérez, Cristina y Jorge del Río Pérez. 2008. «Influencia de los factores humanos sobre la creatividad en las agencias de publicidad». *Zer-Revista de Estudios de Comunicación* 13 (25): 197-219.

Fanjul Peyró, Carlos, Cristina González Oñate y Marta Arranz Peña. 2018. «Creatividad y eficacia en la Comunidad Valenciana: la figura del planner en el proceso creativo». *Revista Latina de Comunicación Social*, 73: 401 a 424. http://www.revistalatinacs.org/073paper/1262/21es.html.

Farrán Teixidó, Eduard. 2016. *Desde la trinchera. Manual de supervivencia en creatividad publicitaria.* Barcelona: UOC.

Fernández Cavia, Josep y Cristina Sánchez Blanco. 2012. «Retos de la profesión publicitaria: aportaciones desde la planificación estratégica». *Zer-Revista de Estudios de Comunicación 17*(32): 51-71.

Fernández Gómez, Jorge 2013. *Principios de Estrategia publicitaria y gestión de marcas. Nuevas tendencias de Brand Management.* Madrid: Mc Graw Hill Education.

Flanagan, Judy y Leila Green. 1996. *Insights.* Madrid: Vitruvio Leo Burnett.

Fontana, Andrea. 2010. *Storyselling*. Milán: Etas Libri.

Fresno García, Miguel. 2012. *El Consumidor social: reputación online y «social media*». Barcelona: UOC.

Gallego, Fabio. 2005. *El pensamiento estratégico.* Barcelona: Paidós Plural.

García Guardia, M.ª Luisa. 2009. «El Planner, clave de la publicidad eficaz. Estratega y orientador de creatividad». *Revista Economía Industrial* 373: 197-210. https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/373/197.pdf.

García Uceda, Mariola. 2011. *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC Editorial.

Gil, Víctor y Felipe Romero. 2008. *Crossumer, claves para entender al consumidor español de nueva generación.* Barcelona: Gestión 2000.

González Oñate, Cristina. (coord.). 2019. *El negocio publicitario en la sociedad digital de la Comunidad Valenciana.* Barcelona: UOC.

Godin, Seth. 2005. *All Marketers Tell Stories. The underground classic that explains how marketing really Works and why authenticity is the best marketing of all*. Newark, Ohio: Portfolio/Penguin.

Gosende Grela, Javier. 2011. *Marketing con redes sociales*. Madrid: Anaya Multimedia.

Grant, John. 2006. *Brand marketing manifesto*: *How to Build Brands, Redefine Markets and Defy Conventio*n. Londres: Wiley

Griffiths, John. 2002. «Above and beyond advertising planning». *Admap 425*, febrero, pp. 45-47.

Griffiths, John. 2008. «Where to next? Account Planning at 40». *Admap 493*, abril, pp. 24-27.

Guerrero Pérez, Enrique, Cristina González Oñate y David Kimber Camussetti. 2018. «La televisión de los milenials: una aproximación a sus hábitos de visionado». *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura* 59: 121-138. DOI: https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3151.

Haven, Kendall. 2007. *Story Proof. The science behind the startling power of story*. Wesport Connecticut: Libraries Unlimited.

Henri, Joannis.1996: *La creación publicitaria desde la estrategia de marketing*. Bilbao: Deusto.

Holt, Douglas y Douglas Cameron. 2012. *Cultural Strategy: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands*. Oxford: Oxford University Press.

Hoyuela, Paloma y Yolanda Lázaro. 2003. *Diccionario J. Walter Thompson. Comunicación, Marketing y Nuevas Tecnologías*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.

Joannis, Henri. 1997. *La creación publicitaria desde la estrategia de marketing*. Barcelona: Deusto.

Jordán, Santiago, Jessica Menéndez, Joan Frigola y Guillén Marca. 2016. «Análisis bibliográfico de las competencias del Account planner en la agencia de publicidad». *Hologramática* 2(25): 97-110.

Kaushik, Avinas. 2013. «See-Think-Do: A Content, Marketing, Measurement Business Framework». Disponible en https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-content-marketing-measurement-business-framework/.

King, Stephen.1989. «The anatomy of Account Planning». *Admap*, noviembre, pp. 36-40.

Li, Charlene y Josh Bernoff. 2009. *El mundo groundswell: cómo aprovechar los movimientos sociales espontáneos de la Red*. Barcelona: Aibana Productora.

López, Belén. 2007. *Publicidad emocional: Estrategias creativas*. Madrid: ESIC.

Lucas, Juan Carlos. 2009. «La gran conversación». En *El modelo de la Nueva Agencia*, dir. Gisella A. Buzzi. http://arielarrieta.com/2009/01/19/el-modelo-de-la-nueva-agencia-una-aventura-colaborativa/.

Maciá Domene, Fernando. 2018. *Marketing en redes sociales*. Madrid: Human Level Communications / Anaya Multimedia.

Mariño, Wilson. 2008. *100 estrategias de publicidad para bajos presupuestos*. Madrid: Aguilar.

Martí, José y Pablo Muñoz. 2008. *Engagement- Martketing: Una nueva forma de publicidad*. Madrid: Pearson / Prentice Hall.

Más, Victoria (coord.). 2005. *Reestructuras del sistema publicitario*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Massoni, Sandra 2007. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Argentina: Homo Sapiens.

Matilla, Kathy. 2008. *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Mendoza, Xavi y Marcel Planellas. 1995. *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa,* Barcelona, Biblio Empresa.

Monerris, Antonio. 2011. «Unlimited planner: reflexiones sobre el papel del planner más allá de la agencia creativa». En *Planificación Estratégica*, coord. Cristina Sánchez Blanco. Madrid: Universitas.

Moreno López, Begoña. 2012. «Los showcases como nuevo formato publicitario al servicio de la marca». En IV Congreso Internacional Latina de Comunicación.Tenerife: http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/126_Moreno.pdf .

Núñez, Antonio. 2007. *¡Será mejor que lo cuentes! Los relatos como herramientas de comunicación. Storytelling*. Barcelona: Empresa Activa.

Ogilvy, David. 1988. *Confessions of an advertising man*. Nueva York: Atheneum.

Ohmae, Kenichi. 2004. *La mente del estratega.* Madrid: McGraw-Hill.

Oliver, Xavi y Ángel Alloza. 2009. *Atrapados por el consumo*. Madrid: LID.

Ollé, Ramón. 2005. «El planner: la voz del consumidor en la agencia». En *Aproximaciones a la estructura de la publicidad. Desarrollo y funciones de la actividad publicitaria*, coord. Jorge David Fernández Gómez. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

—. 2011. «El planner y el brand management». En *Planificación Estratégica*, coord. Sánchez Blanco, Cristina. Madrid: Universitas.

Pachano, Alberto. 2018. «Social Thinking: un nuevo enfoque para un entorno cambiante». *Revista IpMark* 852: 48.

Pallete, Álex. 2012. «Planning internacional: la experiencia de crear marcas globales en un entorno multicultural». En *Planificación Estratégica*, coord. Cristina Sánchez Blanco. Madrid: Universitas.

Pérez, Ricardo. 2005. *La huella de la publicidad: crónica de unas marcas (bien) anunciadas*. Córdoba: Almuzara.

Pérez-Carballo Veiga, Juan. 2003. *Planificación y control de la estrategia*. Barcelona: Escuela de Negocios Caixa Nova.

Pérez González, Rafael Alberto. 2008. *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Pollitt, Stanley. 1979. «How I Started Account Planning in the Sixties». *Campaign* 20 (abril): 27-30.

—. 2000. *Pollitt on planning. Three papers by Stanley Pollitt*. Londres: Admap Publications.

Pujals, Pere. 2014. «La planificación estratégica y el account planner». *Portalcomunicación.com*, Universidad Autónoma de Barcelona. http://portalcomunicacio.es/uploads/pdf/43_cat.pdf.

Regueira, Fernando. 2012. *El contenido como herramienta eficaz de comunicación de marca. Análisis teórico y empírico*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.

Rojas, Octavio, Julio Alonso, José Luis Orihuela y Juan Varela. 2007. *Blogs. La conversación en Internet que está revolucionando los medios, empresas y a ciudadanos.* Madrid: ESIC.

Román, Fernando, Fernando González-Mesones y Ignacio Marinas. 2005. *Mobile Marketing. La revolución multimedia.* Madrid: ESIC.

Romero, Gem. 2011. «La relación del planner con los creativos». En *Planificación Estratégica*, coord. Cristina Sánchez Blanco. Madrid: Universitas.

Rosales, Pere. 1997. *Estrategia de comunicación en publicidad y Relaciones Públicas.* Barcelona: Gestión 2000.

—. 2010. *Estrategia digital: Cómo usar las nuevas tecnologías mejor que la competencia.* Barcelona: Deusto.

Rhoingold, Howard. 1996. *La comunidad virtual, una sociedad sin fronteras*. Barcelona: Gedisa.

Salas Nestares, Isabel de. 2010. «La publicidad en Redes Sociales. De lo intrusivo a lo consentido». *Revista Icono 14*, vol. 8, núm. 1. En: https://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/281.

Sampredo, Laura. 2012. «La elaboración del brief creativo». En *Planificación Estratégica*, coord. Cristina Sánchez Blanco. Madrid: Universitas.

Sánchez Blanco, Cristina. 2011. *Planificación estratégica. La revelancia del consumidor en comunicación comercial analizada por planners.* Madrid: Editorial Universitas.

—. 2010. «La voz del consumidor en comunicación comercial: 40 años de evolución de la Planificación Estratégica publicitaria». *Revista Doxa Comunicación* 12: 87-105.

Sardegna, Mariela y Beatriz Donayre. 2016. «El planner: Creador de relaciones. Historia, rol actual y futuro». *Revista Mediterránea de Comunicació*n 7: 229-238.

Scolari, Carlos, Manuel Garín, Mar Guerro y Manel Jiménez. 2012. «Narrativas transmediáticas, convergencia audiovisual y nuevas estrategias de comunicación». *Quaderns del CAC*, 38, vol. XV (1):79-89.

Schultz, Don E., Dennis G. Martin y William P. Brown. 1984. *Strategic advertising campaigns*. Chicago: Crain Books.

Segarra, Toni. 2009. *Desde el otro lado del escaparate.* Madrid: Espasa Calpe.

Serrano, Nuria. 2012. «Planificación estratégica y las neurociencias: perspectivas de futuro». En *Planificación Estratégica*, coord. Cristina Sánchez Blanco. Madrid: Universitas.

Sivera Bello, Silvia. 2008. *Marketing Viral*. Barcelona: UOC.

Soler, Pere. 1997. *Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Steel, Jon. 2000. *Verdades, mentiras y publicidad. El arte de la planificación de cuentas*. Madrid: Eresma & Celeste Ediciones.

Tellis, Gerard. 2004. *Estrategias de publicidad y promoción*. Londres: Pearson Addison-Wesley.

Thompson, J. W. 2003. *Diccionario* J. *Walter Thompson: Comunicación, Marketing y Nuevas Tecnologías.* Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, SA.

Torrelles, Cristina, Jordi Coiduras, Sofía Isus, Xavier Carrera, Georgina París y José Cela. 2011. «Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización». *Revista de currículum y formación del profesorado* 15(3): 329-344.

Torrens, Jordi. 2012. «El planner y la dimensión social de la marca». En *Planificación Estratégica*, coord. Cristina Sánchez Blanco. Madrid: Universitas.

Vaca, Ricardo. 2015. «Hacia un nuevo consumo audiovisual: TV e Internet». En *La televisión conectada en el entorno transmedia,* coords. Miquel Francés i Doménec, Germán Llorca y Àlvar Peris. Pamplona: Eunsa Ediciones.

Vázquez, Pablo. 2011. «El papel del planner en la consecución de la eficacia publicitaria». En *Planificación Estratégica*, coord. Cristina Sánchez Blanco. Madrid: Universitas.

VV. AA. 2007. *Casos de éxito en estrategia. Guía de pautas, metas y planes de acción.* México: McGrawHill.

—. 2007. *Cómo hacer presentaciones eficaces*. Madrid: Gestión 2000.

—. 2008. *Estrategia en el siglo XXI*, Barcelona: Deusto.

Wallas. (2014). *The art of thought*. Kent, Reino Unido: Solis Press.

Wilcox, Denis, Glen Cameron y Jordi Xifra. 2006. *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.

Xifra, Jordi. 2005. *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.

ANEXO: Entrevistas a *planners*

Entrevista 1: Laura Llopis, directora de estrategia y desarrollo de negocio de la agencia WeAddYou, https://weaddyou.es/

1. ¿Cuál ha sido tu formación académica?

Me licencié en Ciencias de la Información-Periodismo y luego cursé dos años de Relaciones Laborales, pero no la terminé.
Ya trabajando completé mi formación en la Miami Ad School donde hice el *Bootcamp for Account Planners.*

2. ¿Cómo ha sido tu evolución profesional y cómo llegaste a tu puesto actual?

Empecé trabajando de redactora en un semanario de economía de Editorial Prensa Ibérica, tras haber hecho prácticas en la Agencia EFE y diferentes gabinetes de prensa institucionales y de empresas. Después de cinco años en el periódico, me contrataron en la agencia Publips para llevar temas de comunicación, pero allí descubrí la publicidad y decidí reinventarme. Pasé por varios departamentos en la agencia hasta que me dí cuenta que lo mío era el *planning*. He estado 10 años en Publips. Desde el pasado julio soy directora de Estrategia y Desarrollo de Negocio de la agencia Weaddyou.

3. ¿Recuerdas tus primeras prácticas? ¿Cómo fueron?

Mis primeras prácticas fueron en la Universidad, donde me dieron una beca de colaboración y trabajé dos años en la Hemeroteca. En quinto curso me fui a Alicante a hacer prácticas a la Agencia EFE, mi primer contacto real con los medios. Al principio tenía mucho miedo, sobre todo por si lo hacía mal, pero allí aprendí muchísimo. Estuve cerca de un año.

4. ¿Cómo definirías el perfil de planner*? ¿Qué aptitudes y actitudes debe de tener este perfil desde tu opinión?*

Ser *planner* es una actitud. Un *planner* es curioso, siempre se pregunta el porqué de las cosas, siempre quiere saber más. También es riguroso: puedes empezar con una intuición y estirar de ella, pero al final la investigación y

la observación son las herramientas más potentes y en las que se sustenta el pensamiento estratégico. Sin olvidar la empatía, que es la que nos ayuda a entender a los públicos.

5. *¿Cómo es tu trabajo día a día en la agencia?*

En este momento estoy más centrada en el nuevo negocio. Pero en general, por lo que se refiere a la planificación estratégica, el día a día consiste sobre todo en ayudar a los equipos. A cuentas a trasladar el encargo de un modo sugerente, y a creatividad a inspirarse. Para ello se investiga mucho sobre los públicos y la competencia, se rastrean tendencias, etc.

6. *¿Cuál es tu visión respecto al nivel de importancia que tiene la estrategia en la elaboración de las campañas?*

La estrategia es fundamental. De hecho se hace siempre, haya *planner* o no, porque alguien tiene que decidir hacia dónde se va, cuál es el foco, velar por la coherencia de la campaña con el discurso general de la marca. Sin estrategia difícilmente sería eficaz la comunicación.

7. *¿Cuál es tu opinión de este perfil en la actualidad? ¿Y cómo consideras qué va a ser en el futuro?*

El *planner* es una figura clave en el proceso de creación. No sé cuál será la evolución pero me inclino a pensar que ese pensamiento estratégico, se llame *planning* o no, debe ir hacia el anunciante, además de estar en las agencias.

8. *En tu opinión, cuál es el/la planner que más admiras y porqué.*

Alex Pallete de Picnic. Lo considero un maestro y es alguien a quien recurro cuando tengo una duda vital en el trabajo. Además de ser alguien brillante, siempre está dispuesto a ayudar. Lo conocí en la Miami Ad School donde fue mi profesor y desde entonces hemos mantenido el contacto. Animo a todos los alumnos a seguir su trabajo porque es alguien de quien siempre se aprende.

9. *¿Cómo tiene que preparar el currículum y la entrevista un estudiante que quiera hacer prácticas contigo?.*

Si tiene experiencia, mostrándome qué ha hecho de un modo diferente, contándome una historia que llame la atención, donde pueda ver qué ha aportado en los sitios donde ya ha trabajado.
Si no tiene experiencia, le diría que me demuestre por qué piensa diferente a los demás.

10. ¿Qué consejo darías a los estudiantes de publicidad?

Que lean mucho, que estén informados, que traten de entender los movimientos sociales, las tendencias. En definitiva, que sean personas interesantes con las que todo el mundo quiera ir a tomarse un café.

Entrevista 2: Álex Rubio, director de *planning* de la agencia Twelfhundred, http://www.th.digital/

1. ¿Cuál ha sido tu formación académica?

Me licencié en Publicidad y Relaciones Públicas en 2005 (por la Universitat Jaume I), y desde entonces he cursado dos másteres profesionales, en Account Planning y en Human Technology Interaction. Desde 2016 estoy realizando un doctorado sobre la figura del *planner* en la era digital.

2. ¿Cómo ha sido tu evolución profesional y cómo llegaste a tu puesto actual?

La verdad es que siempre quise ser periodista, pero no pude estudiar la carrera de Periodismo y acabé cursando no mi segunda opción (Comunicación Audiovisual), sino la tercera, Publicidad y RR. PP. Sin embargo, conseguí trabajar como periodista antes de acabar la carrera de Publicidad, primero en el periódico de la universidad, Vox UJI, y luego en *Heraldo de Castellón* y *Las Provincias*. Cuando llevaba aproximadamente dos años trabajando de periodista, y justo cuando acababa de terminar la licenciatura de Publicidad, surgió la oportunidad de fundar con mi grupo de trabajo en la universidad una agencia de publicidad en Valencia, Círculo Rojo. Fue una experiencia intensa y apasionante, y desde entonces y hasta 2013 fui el director de Planificación Estratégica y además el gerente de la sociedad. Cuando comenzamos, lo hicimos con la idea de ser una agencia de servicios plenos, pero en 2008 nos dimos cuenta de que la vía digital comenzaba a coger cierta envergadura y decidimos virar hacia ella; así que personalmente comencé a trabajar también en estrategia en digital, de una forma muy experimental, puesto que era un área muy poco profesionalizada aún en aquellos años, y más desde la perspectiva estratégica. En 2013 decidí buscar nuevos aires y me hice *freelance*, y en 2014 fundé mi segunda agencia, Twelfhundred, primero en Londres (donde residí un par de años), y más tarde en Benicàssim. En ella nos orientamos a la publicidad y comunicación digital desde la estrategia, y ocupo el puesto de Head of Planning.
Otra de mis áreas de trabajo ha sido desde hace ya casi una década la de docente y conferenciante, campo en el que llevo desde 2009, especialmente en las áreas de estrategia publicitaria en digital y marketing digital, y que me ha llevado a países como el Reino Unido, Venezuela, Colombia o Costa Rica,

además de España, en universidades, escuelas de negocio, eventos y empresas. Actualmente soy profesor asociado en la UJI. También he podido ser parte de la fundación y organización de eventos como Adictos Social Media (uno de los primeros eventos de marketing digital en habla hispana) o Internet Cambia Todo, o en movimientos como Mapmakers. Y también soy escritor en la materia.

3. *¿Recuerdas tus primeras prácticas? ¿Cómo fueron?*

Pues lo cierto es que en mi caso el periodo de prácticas obligatorio llegó cuando yo ya estaba trabajando, en este caso en Las Provincias como periodista a jornada completa. Pude convalidar mi trabajo como prácticas.

4. *¿Cómo definirías el perfil de planner? ¿Qué aptitudes y actitudes debe de tener este perfil desde tu opinión?*

Un *planner* es quien, desde mi perspectiva, debe velar siempre tanto por comprender al máximo el público objetivo como también el posicionamiento de la marca y la evolución de la competencia. Creo que ese es el triángulo de conocimiento adecuado que debe proporcionar permanentemente actualizados el *planner,* para generar caminos estratégicos que puedan conducir a *insights* profundos, válidos y trascendentes, en un momento de constante cambio y de velocidad frenética. Todo ello, con una mirada cada vez más orientada a la estrategia más operativa, bajando mucho más a tierra los conceptos, los caminos, los medios, el cómo en definitiva, más ágil e intuitivamente.
Creo que un *planner* ha de preguntarse por qué ocurren las cosas, ponerse en la piel de los otros por dentro y por fuera, empatizar pero de verdad, ser un poco psicólogo, un poco sociólogo y un poco *freaky.* Espabilado, reflexivo, profundo. Entender a pequeños y a mayores, a gente de todo tipo de condición. Ser dialogante y tener mano izquierda, pues muchas veces es una posición de negociación. Ser estratega, dirigir, repartir, delegar. Ser curioso, en definitiva.

5. *¿Cómo es tu trabajo del día a día en la agencia?*

Me dedico a generar, organizar y evolucionar la estrategia de nuestros clientes hacia la perspectiva digital y tecnológica. Suelo ser el punto de contacto entre cliente y agencia, y organizo el trabajo estratégico y operativo (el día a día) dentro de Twelfhundred. Me encargo también de valorar y realizar las propuestas de trabajo a nuevos clientes y de acompañar la estrategia de nuevos mercados. Todo ello me suele llevar a tener entre 2 y 4 reuniones con clientes actuales y potenciales a la semana, y a reunirme diariamente con los equipos de trabajo (tanto internos como colaboradores) encargados del día a día de nuestros clientes.

6. ¿Cuál es tu visión respecto al nivel de importancia que tiene la estrategia en la elaboración de las campañas?

Máxima. Más allá de quién realice esa función dentro de la agencia, creo que la estrategia está más viva que nunca porque ha de ser más viva que nunca. Hoy todo pasa más rápido, se olvida, caduca y se sustituye, y por eso precisamente la estrategia debe ir encaminada a generar marcas más líquidas, cambiantes pero conservando su posicionamiento, y ese es un reto apasionante.

7. ¿Cuál es tu opinión de este perfil en la actualidad? ¿Y cómo consideras que va a ser en el futuro?

Creo que el sector tiende hacia perfiles muy híbridos, capaces de pensar en estrategia y de ejecutar, que tengan *skills* de arte y *copy*, que sepan moverse en la marejada. Eso me parece coherente y creo sin duda que los publicitarios debemos exigirnos ser, como mínimo, válidos en diferentes áreas más allá de nuestra zona de confort, porque hoy todo se mueve más rápido y no espera. Esto me parece una buena lección en general para cualquier profesional de la publicidad y especialmente para los que nos dedicamos a la estrategia.
Respecto al futuro del *planner,* veo que la conexión con la tecnología y lo que ella permite será cada vez más profunda. Bien porque se emplean ya, y se emplearán aún más, procedimientos nuevos para captar *insights,* analizar tendencias o escuchar activamente a los usuarios; bien porque un *planner* asume nuevas funciones más relacionadas con el *big data*, la monitorización, la estrategia de medios digitales o la coordinación en tiempo real de la aplicación de la estrategia; o bien porque surgen perfiles especialistas dentro de las áreas de estrategia más relacionados con campos técnicos y digitales. Creo que tendemos hacia perfiles estratégicos que deben saber no solo lo evidente, que vivimos en una sociedad digital, sino que deben comprender de verdad todo lo que ello implica y conectar a las marcas con lo que ocurre y con lo que está por venir, conociéndolo activamente.

8. En tu opinión, cuál es el/la planner que más admiras y por qué.

He tenido la oportunidad de conocer a muchos y muy relevantes, tanto porque han sido profesores míos como porque hemos coincidido en proyectos o porque son panel de entrevistados en mi tesis. Jordi Llinares, Jenn Hernández, Juan Isaza, Luis Miranda, Aníbal Casso, Ramón Ollé. Todos ellos me han aportado visiones distintas y complementarias que me han hecho enamorarme de la profesión y querer evolucionar en ella.

9. ¿Cómo tiene que preparar el currículum y la entrevista un estudiante que quiera hacer prácticas contigo?

Anteponiendo las actitudes a las aptitudes. Pese a que somos una agencia orientada especialmente al universo digital y a la tecnología, no es tan

necesario saber, sino querer saber y querer descubrir, con ganas y con predisposición. Nos sentimos afortunados de que sean muchos los estudiantes que quieren venir a aprender y aportar cada año, y por nuestra parte ponemos a su disposición un entorno de trabajo dinámico y con fuego real a su disposición, trabajando con marcas muy variopintas.

10. ¿Qué consejo darías a los estudiantes de publicidad?

Que entiendan que el grado les dará una base muy válida, pero solo eso: una base. Las capas de conocimiento y experiencias que pongan encima, individualmente y de su cosecha, es lo que realmente les convertirá en personas y profesionales diferenciales. Que se formen en más cosas, que aprendan materias nuevas, que sean despiertos, vivos, dinámicos y que eso les lleve a experimentar, a viajar, a vivir situaciones y caminos nada normativos. Eso es lo que les hará diferentes.